

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Г.Ф. Каячев

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ**

**080507.65 «Менеджмент организации»**

**Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом (на примере логистического склада ООО «СТК-ЛК»)**

Пояснительная записка

Руководитель \_\_\_\_\_ доцент, к.э.н. Муллер П.А.

Выпускник \_\_\_\_\_ Савина Л.Н.

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ Лихачева Т.П.

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Г.Ф. Каячев

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме дипломного проекта**

**Студентке** Савиной Людмиле Николаевне

**Группа** ЗУБ10-05

**Направление (специальность)** 080507.65 менеджмент организации

**Тема выпускной квалификационной работы:** Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на примере логистического склада ООО «СТК-Логистика Красноярск»

**Утверждена приказом по университету № 4107/С от 25.03.2016**

**Руководитель ВКР** П.А. Муллер, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами», ИУБПЭ

**Исходные данные для ВКР:** законодательные и нормативные акты, внутренние документы, бухгалтерская отчетность, материалы с преддипломной практики, учебники, научные журналы и статьи.

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Исследование состояния и перспектив развития рынка логистических услуг
- 2 Анализ системы управления персоналом логистического склада ООО «СТК-Логистика Красноярск»
- 3 Совершенствование системы управления персоналом логистического склада ООО «СТК-Логистика Красноярск»

**Перечень иллюстративного материала:**

- Тема ВКР;
- Актуальность, цель, задачи ВКР;
- Общая характеристика деятельности организации;
- Организационная структура ООО «СТК-ЛК»;
- Производственные показатели ООО «СТК-ЛК» за 2013-2015 гг.;
- Структура реализованных работ / услуг ООО «СТК-ЛК» за 2013-2015 гг.;
- Удовлетворенность сотрудников своим трудом в ООО «СТК-ЛК», %;
- Пожелания сотрудников по мотивации, %;
- Пожелания сотрудников по мотивации, %;

– Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом логистического склада ООО «СТК-ЛК»;

– План мероприятий по внедрению проекта по совершенствованию социально-психологического климата коллектива ООО «СТК-ЛК» в 2016 году.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

П.А. Муллер

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

Л.Н. Савина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## РЕФЕРАТ

Дипломный проект на тему «Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на примере логистического склада ООО «СТК-ЛК».

Пояснительная записка состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем пояснительной записки 114 страниц. Содержит 18 рисунков, 25 таблиц, 4 приложения, 70 использованных источников.

**АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ЛОГИСТИЧЕСКИЕ УСЛУГИ, ПОДБОР ПЕРСОНАЛА, ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА, РЕКОМЕНДАЦИИ.**

Объект исследования – логистический склад ООО «СТК-ЛК»

Цель дипломного проекта – разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом логистического склада на примере ООО «СТК-ЛК».

Задачи исследования:

- исследовать состояние и перспективы рынка логистических услуг;
- проанализировать систему управления персоналом логистического склада ООО «СТК-ЛК»;
- выявить проблемы в управлении персоналом склада;
- разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом логистического склада ООО «СТК-ЛК»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

В ходе дипломного проекта были проанализированы особенности управления персоналом в сфере логистических услуг. Раскрыт анализ состояния и перспектив развития рынка, так же выделены факторы и условия, влияющие на эффективность деятельности компаний в сфере логистических услуг.

Проведен анализ системы управления персоналом логистического склада. В результате проведенного анализа были определены основные проблемы в текущей деятельности предприятия.

В итоге были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом логистического склада, которые по итогам экономической оценки определены как целесообразные и эффективные для предприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Исследование состояния и перспектив развития рынка логистических услуг .	9
1.1 Анализ рынка логистических услуг в России и за рубежом.....	9
1.2 Факторы и условия, влияющие на эффективность деятельности компаний в сфере логистических услуг .....	23
1.3 Особенности управления персоналом компании в сфере логистических услуг .....	34
2 Анализ системы управления персоналом логистического склада ООО«СТК-Логистика Красноярск» .....	55
2.1 Организационно–экономическая характеристика ООО«СТК–ЛК» .....	55
2.2 Анализ эффективности системы управления логистическим складом ООО «СТК–Логистика Красноярск» .....	65
2.3 Проблемы управления персоналом логистического склада ООО«СТК–Логистика Красноярск».....	76
3 Совершенствование системы управления персоналом логистического склада ООО«СТК–Логистика Красноярск».....	85
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом логистического склада ООО«СТК–ЛК».....	85
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	96
Заключение .....	101
Список использованной литературы.....	100
Приложение А-Д .....	106

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломного проекта обусловлена следующими положениями. Развитие рынков и производства невольно порождает большие объемы товаров, которые необходимо доставить клиентам в разных концах света. Поэтому возникает необходимость создания наиболее простых и в то же время дешевых маршрутов. Логистика – бизнес, который как раз и определяет наиболее оптимальный вариант транспорта под тот или иной товар и самый короткий маршрут.

В последнее время с развитием рынка, повышением уровня конкуренции и усложнением маркетинговых каналов, логистическим компаниям необходимо выстраивать новые приоритеты в операционной работе: в современных условиях нужно делать упор на качество сервиса клиентов, а не на количество работ. Необходимо переходить от роста объемов работы, которые будут значительно меньше в течение ближайших 3 – 5 лет (такова продолжительность, по прогнозам ряда экспертов, рецессии рынка логистических услуг в России), к повышению качества обслуживания клиентов – налицо действие философского закона перехода количества в качество. Необходимо обеспечить прозрачность и измеримость операционных и финансовых показателей, применение причинно-следственного анализа и метода «разбора полетов» (работы над ошибками) для решения проблем, возникающих в ежедневной операционной работе. Задача – исключение повторения ошибок и проблем в будущем. Каждая перевозка (маршрут) должна быть проанализирована с точки зрения удовлетворения требований клиентов.

Совершенствование системы управления персоналом в ООО «СТК-ЛК» позволит повысить качество услуг оказываемых компанией, сформировать эффективную команду работников, увеличить прибыльность предприятия.

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом логистического склада на примере ООО «СТК-Логистика Красноярск». Достижение поставленной цели доп-

ломной работы предполагается осуществить посредством решения следующих задач:

- исследовать состояние и перспективы рынка логистических услуг;
- проанализировать систему управления персоналом логистического склада ООО «СТК-ЛК»;
- выявить проблемы в управлении персоналом склада;
- разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом логистического склада ООО «СТК-ЛК»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «СТК-Логистика Красноярск», основная деятельность которого заключается в предоставлении комплекса логистических услуг от доставки и адресного хранения до управления заказами и отслеживания движения товаров.

Предмет исследования – действующая система управления персоналом логистического склада ООО «СТК-ЛК».

Методы исследования. Методологической основой данной работы послужили: социометрические методы, методы системного и структурно-функционального анализа, статистические методы.

Теоретической и эмпирической базой исследования в работе послужили отечественные и зарубежные авторы, посвятивших свои работы вопросам управления профессиональным развитием персонала в организациях. К таким авторам относятся: Т.И. Каграманова (2014), В.Т. Пихало (2010), В. Артюх (2012), М.Р. Богатырева (2013), С.Р. Кови (2010), С.В. Шекшня (2012) и многие другие.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты, статьи периодических изданий по теме исследования, учебники и учебные пособия по вопросам управления профессиональным развитием персонала в организациях, внутренние документы, бухгалтерская отчетность ООО «СТК-ЛК».



# **1 Исследование состояния и перспектив развития рынка логистических услуг**

## **1.1 Анализ рынка логистических услуг в России и за рубежом**

Современная логистика – уникальная область экономики и человеческой деятельности. Новые эффективные черты логистика обрела в связи с тем, что традиционные сферы ее применения сливаются воедино, образуя интегрированную логистическую систему. Большое число звеньев современной логистической системы и логистических посредников являются предприятиями сервиса, в которых услуги неразрывно связаны с продуктом, распределяемым, продвигаемым на рынок и продаваемым на разных участках логистической цепи. Именно управление сервисными потоками является в последние годы прерогативой логистики, так как большинство предприятий производят не только готовую продукцию, но и оказывают сопутствующие услуги. Кроме того, логистический подход оказался эффективным и для предприятий, оказывающих только услуги (транспортные, экспедиторские, грузоперерабатывающие и др.). В развитии логистических услуг проявляется современный прогресс логистики, который обеспечивает как повышение прибыльности участников рынка, так и повышение качества потребления продукции.

В настоящее время в России происходит процесс формирования экономики инновационного типа, предполагающий создание конкурентной среды в сфере товародвижения, развитие сотрудничества и взаимодействия в системе экономических взаимоотношений между участниками процесса распределения продукции в рамках логистического подхода, предполагающего планирование, формирование и перемещение материальных потоков с минимальными временными и финансовыми расходами.

С точки зрения мирового опыта и современных тенденций развития мирового рынка логистических услуг Россия находится на этапе формирования и консолидации отрасли, существенно уступая западным странам, как по качест-

ву, так и по комплексности услуг, предоставляемых национальными транспортно-логистическими компаниями.

Российский рынок логистических услуг - это рынок с небольшой степенью сегментированности, с высоким внутренним спросом и неразвитой инфраструктурой. Его объектом являются материальный, информационный и сервисный потоки.

Сформированная в России структура рынка логистических услуг отличается от мировой (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Сравнение структуры рынка логистических услуг в мире и в России за 2015 г., %

Виды логистических услуг	Мир	Россия
Транспортно-экспедиционные услуги, включая перевозки грузов	69	97
Комплексная логистика (складирование и дистрибуция)	19	2
Управленческая логистика и услуги по оптимизации логистических бизнес-процессов	12	1

Примечание. Составлено по: [10; 11; 16].

Наглядно проиллюстрируем структуру на рисунке 1.1.

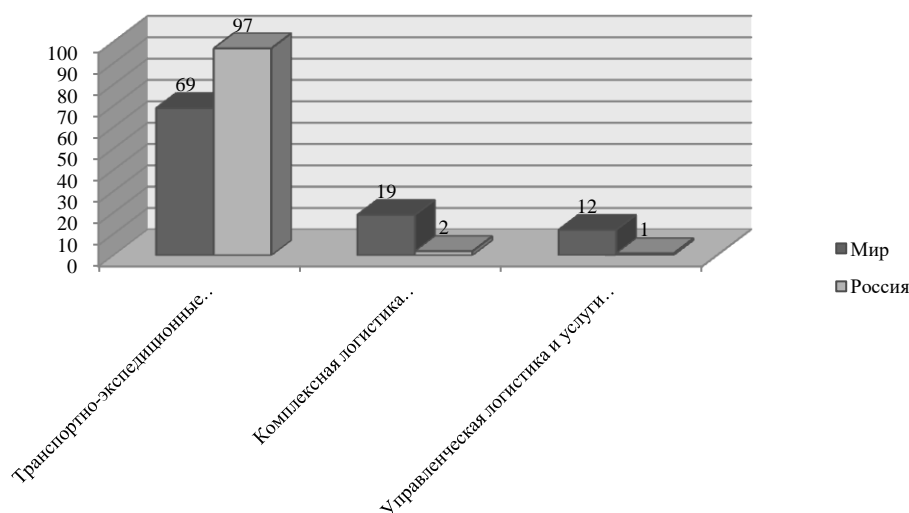


Рисунок 1.1 – Рынок логистических услуг в мире и в России в 2015 г., %

Так, в мире непосредственно на услуги по перевозке и экспедированию приходится 69 % рынка, 19 % - услуги по комплексной логистике и еще 12 % -

управленческой логистики. В РФ ситуация иная: более 87 % рынка формируется за счет непосредственных перевозок, около 9,9 % составляют экспедиторские услуги, 2 % - услуги складирования и дистрибуции. Что касается управленческой логистики, то она формирует не более 1,1 % от общего объема рынка транспортно-логистических услуг в России.

Таким образом, в настоящее время в России логистические услуги сводятся к перевозкам и экспедированию грузов. Такой профиль отечественной логистики показывает, что она все еще не перешла в новое качество, поскольку доля «чистой логистики» ничтожно мала по сравнению с общим объемом транспортно-логистических услуг. Критически оценивая данную фактографию, отметим, что причина сложившегося положения не только в низкой скорости качественного обновления логистики, но и такой же стартовой базе развития, инерционное притормаживающее давление которой на логистику велико. Доминирование сырьевых товаров в структуре российского грузопотока, зависимость от внешней экономической конъюнктуры, большая протяженность территории при хаотичном размещении производств и их сырьевой базы, территориальная удаленность экспортных производств от портов, низкий уровень развития транспортно-складской инфраструктуры автоматически сужают потенциал качественного развития логистической отрасли в России [3]. Сравнительно высокий уровень логистических издержек в экономике (15-20% ВВП против 7-8% ВВП в развитых странах) является прямым следствием, как низкого уровня развития ее инфраструктурной базы, так и сохраняющейся архаичности – самостоятельного управления цепями поставок и запасами в бизнесе [15].

Субъектами на российском рынке логистических услуг выступают продавцы и покупатели. К покупателям относятся все компании, производящие товары, к которым применяются различные логистические операции для их доставки конечным потребителям. Категория продавцов, в отличие от мирового рынка логистических услуг, представлена более узкой группой. Так, в настоящее время в мировой практике широко используются в цепях поставок 3PL-операторы, оказывающие комплексное логистическое обслуживание, и 4PL-

операторы, системно оптимизирующие логистические бизнес-процессы в цепях поставок [8; 17].

В России основная часть услуг в сфере перевозок и хранения грузов, а тем более управления запасами и цепочками поставок, выполняется собственными транспортно-логистическими службами предприятий-товаропроизводителей, дистрибьюторов или ритейлеров. Ими производится примерно 70 % от всего объема логистических операций [19].

На российском рынке логистических услуг доминируют узкоспециализированные логистические посредники, в основном 2PL, которые оказывают традиционные виды услуг, носящие операционный характер: транспортировка, складирование, грузопереработка, страхование грузов и т. д.

В России работают около 4000 компаний, предоставляющих транспортно-экспедиторские услуги, в том числе, более 3000 перевозчиков и 1000 экспедиторов (операторы или агенты) [17; 20]. Именно на этом уровне логистических операторов наблюдается наибольшая конкуренция. Многие логистические посредники ставят своей стратегической целью развитие качества и сложности предоставляемых услуг до уровня 3PL, что позволит построить с компанией-клиентом среднесрочные и долгосрочные партнерские отношения. Более 760 компаний позиционируют себя как складские операторы. Условно к логистическим поставщикам, предоставляющим комплекс услуг по экспедированию и временному хранению грузов, можно отнести менее 260 компаний. Лишь незначительное число (менее 5 %) могут быть позиционированы как 3PL-провайдеры и способны решать все вопросы логистической направленности для своих клиентов, включая оптимизацию бизнес-процессов на протяжении всей цепочки поставок.

Российский рынок 3PL-компаний лишь начинает развиваться, так как создание такой компании требует масштабных инвестиций в складскую инфраструктуру и транспортный парк, необходимо расширение спектра оказываемых услуг и повышение их качества. Однако полный аутсорсинг логистических функций, предполагающий долгосрочные и зачастую эксклюзивные права 3PL-

провайдера на ведение логистических операций клиента, не распространен в силу традиционного недоверия российских компаний к вовлечению сторонних лиц в бизнес на долгосрочной основе. Во многих случаях клиент предпочитает обращаться напрямую к транспортной компании или арендовать складские помещения, минуя логистического посредника (экспедитора или 3PL провайдера). Исключения составляют операции по перевозке и доставке внешнеторговых грузов, требующих использования различных видов транспорта и выполнения комплекса специфических логистических услуг.

Продавцы 3 PL услуг на российском рынке в большей степени представлены иностранными компаниями, среди которых есть очень известные логистические фирмы. Компания FMLogisticVostok осуществляет свою деятельность в составе холдинга FMLogistic, созданного во Франции в 1968 г., компания DSV, созданная в Дании в 1976 г., работает в России с начала девяностых. В 2008 г. произошло слияние этой компании с известным международным логистическим оператором ABXLogistic.

В отличие от других стран, в Российской Федерации такие компании как, DHL, FedEx, TNT и UPS, так называемая «большая четверка» выполняют незначительную часть экспресс-перевозок. Как показали исследования, проведенные RBC Research, 70 % всех экспресс – отправок в мире приходится именно на эти четыре корпорации. Можно отметить, что значительный вклад в развитие российского рынка вносят отечественные экспресс-перевозчики, такие как «ЕМС Почта России», Armadillo, «Гарантпост», PonyExpress, CityExpress и СПСР [2, с. 436].

Российские 3PL-провайдеры по происхождению делятся на два типа. Одни образовались в результате эволюции транспортных и логистических компаний, другие выросли из транспортных и логистических подразделений крупных холдингов. Основная масса экспедиторских и логистических компаний расположена в Москве и Санкт-Петербурге, а также в портовых городах и региональных центрах (рисунок 1.2).

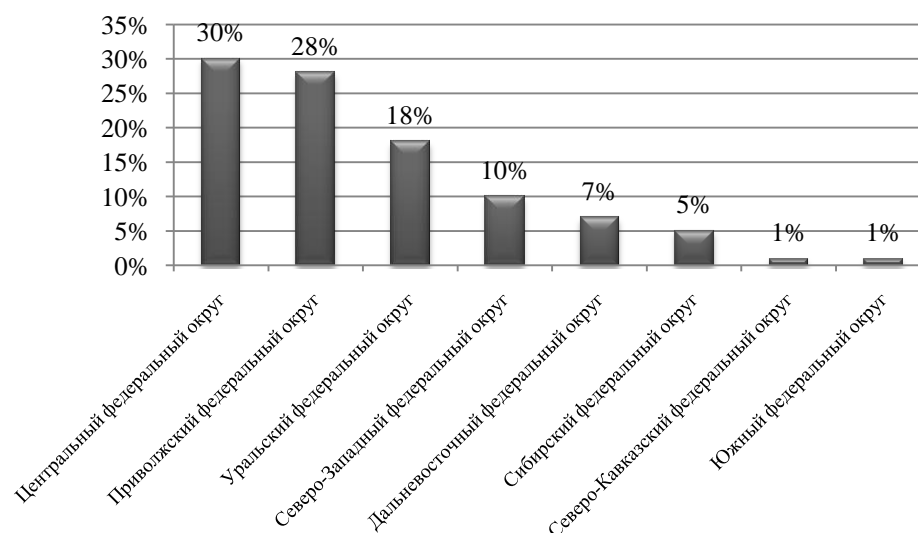


Рисунок 1.2 – Распределение экспедиторских и логистических компаний по федеральным округам РФ, %

Из рисунка видно, что 30 % транспортно-логистических компаний зарегистрированы в ЦФО (в том числе, более 20 % -в Москве), 28 % - в Приволжском ФО, 18 % -в Уральском ФО и 10 % - в Северо-Западном ФО (в том числе, 9 % - в Санкт-Петербурге) [11].

Медленное восстановление потребительского и инвестиционного спроса в России, неопределенность ситуации на мировых рынках товаров, рецессия в экономике еврозоны оказали сдерживающее влияние на динамику грузопотоков и темпы роста рынка в 2015 году. Объем рынка транспортно-логистических услуг России (ТЛУ) в 2015 году сократился на 2,4% (рисунок 1.3).

Слабо отрицательная динамика стоимостного объема рынка в 2015 году связана с ожидаемым ростом тарифов на грузоперевозки железнодорожным транспортом (на 10-12%) и сохранением относительно высоких темпов роста в сегменте складских услуг и экспресс-доставки. Подчеркивается, что наиболее пострадавший сегмент – автомобильные перевозки (сокращение объема рынка на 13-15% в 2011 году по сравнению с 11% в 2015 году).

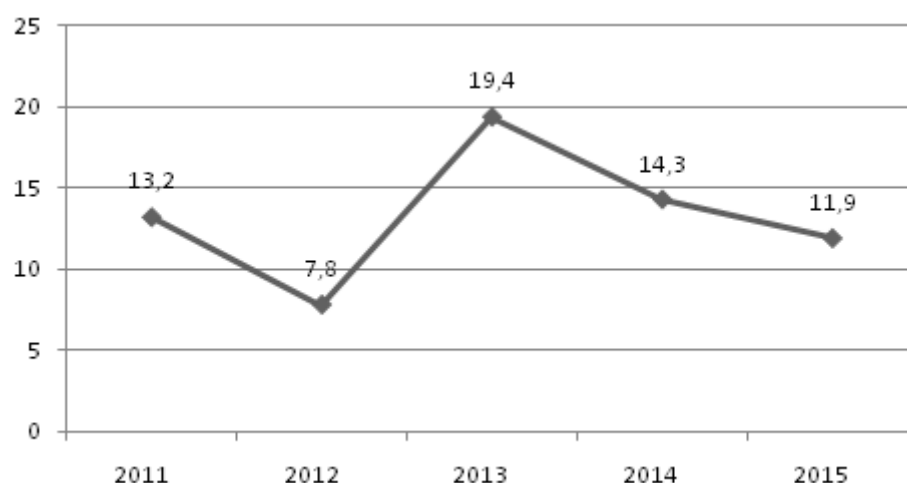


Рисунок 1.3 – Темпы роста объема рынка транспортно-логистических услуг в России с 2011-2015 г., %

Большая часть субъектов России на сегодняшний день испытывает недостаток складских площадей высокого качества. В качестве яркого примера может выступить промышленно развитая Челябинская область, в которой отсутствуют склады класса «А», то есть оборудованные по высшему уровню. Что касается складов класса «В», то их также не хватает, а значительная часть имеющихся площадей принадлежит конкретным лицам, и в аренду не сдаются.

По состоянию на 2015 год, основная часть наиболее качественных складских помещений (60 %) приходится на столицу России Москву, за ней следует Санкт-Петербург и Ленинградская область с 18%, далее расположились остальные регионы нашей страны с 22 % - Екатеринбург, Новосибирск, Н. Новгород, Самара, Ростов-на-Дону и Краснодар (рисунок 1.4).

Рейтинг регионов РФ возглавляют Свердловская и Новосибирская области.

Здесь уместно сделать вывод о неравномерности развития складской инфраструктуры в России и стоит отметить, что на остальные регионы приходится около 70 % оборота розничной торговли. Сложившийся недостаток складских помещений можно объяснить тем, что многие торговые сети строят скла-

ды и свободные участки и сдают их в аренду, при этом оказывая арендаторам логистические услуги.

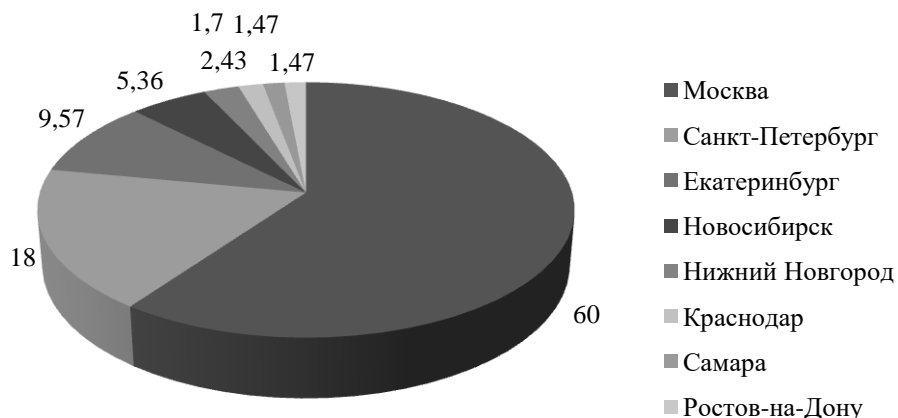


Рисунок 1.4 – Количество помещений складской инфраструктуры по регионам РФ, %

Однако объемы и общие площади складских помещений, соответствующие международным стандартам, значительно отстают от потребностей рынка.

Динамика российского рынка логистических услуг в последние годы определялась не столько стремлением компаний-клиентов к оптимизации бизнес-процессов за счет привлечения к управлению цепочками поставок логистических операторов, сколько ростом потребностей в транспортировке и складировании грузов в условиях увеличения потребительского спроса.

Несмотря на то, что в последнее десятилетие рынок логистических услуг в РФ развивается высокими темпами, опережающими в 1,5-2 раза темпы роста его в Европе, Россия сильно отстает от ведущих держав с развитой экономикой.

Так, в рейтинге Всемирного Банка по уровню развития логистики - LPI (LogisticsPerformanceIndex) в 2015 г. Россия заняла 90-е место из 160 по уровню развития логистической системы, при этом страны, имеющую также обширную территорию, расположились на более высоких местах, так США заняли 9-е ме-



сто в рейтинге, Китай – 28-е. Первыми местами удостоились такие страны, как Германия, Нидерланды и Бельгия [1, с. 7].

Во многом низкий рейтинг нашей страны объясняется следующими моментами (таблица 1.2):

- неразвитостью транспортно-логистической инфраструктуры (77-е место),
- недостатками в работе таможенных органов (133-е место),
- катастрофической нехваткой дипломированных специалистов по логистике и управлению цепочками поставок (80-е место),
- низким уровнем развития транспортно-логистического сервиса (102-е место).

Таблица 1.2 – Сравнительный анализ индексов развития логистики по странам мира в 2015 г.

Позиционирование отдельных стран в рейтинге LPI 2015			Позиционирование России и Китая по групповым индексам LPI 2015		
Место	Страна	Значение LPI	Категория	Место	Страна
1	Германия	4,12	Таможня	1	Норвегия
				38	Китай
				133	Россия
2	Нидерланды	4,05	Инфраструктура	1	Германия
3	Бельгия	4,04		23	Китай
				77	Россия
4	Великобритания	4,01	Отгрузки	1	Люксембург
				22	Китай
				102	Россия
5	Сингапур	4,00	Качество и компетентность	1	Норвегия
7	Норвегия	3,96		35	Китай
				80	Россия
8	Люксембург	3,95	Контроль	1	Германия
9	США	3,92		29	Китай
28	Китай	3,53		79	Россия
88	Казахстан	2,70	Своевременность	1	Люксембург
90	Россия	2,69		36	Китай
99	Белоруссия	2,64		84	Россия

Примечание. Составлено по: [22]. \* - шкала оценки от 1 до 5 баллов.

В настоящее время Россия существенно отстает от Китая по уровню развития логистики (LPI по версии Мирового банка), что является ограничителем для формирования интегрированного рынка логистических услуг.

Данные таблицы показывают наличие существенного разрыва в позициях, которые занимают Китай и Россия по уровню развития логистики (LPI, соответственно, 3,53 (28 место, и 2,69 (90 место). Причем по таким позициям, как «отгрузки» и «таможня» ситуация выглядит еще хуже, соответственно, 102 и 133 место, тогда как Китай занимает 22 место по показателю «отгрузки» и 38 место по показателю «таможня». Как правило, решение проблемы видится в наращивании и модернизации физических объектов инфраструктуры: строительство и реконструкция складов, терминалов и т.п.

В последние годы развитие шло именно в этом направлении – строительство логистических и распределительных центров, рост парка частных вагонов, инфраструктуры портов и сухопутных портов. Неслучайно, что по показателю «инфраструктура» Россия переместилась с 97 места на 77 (таблица 1.2). Однако крупные инфраструктурные проекты: модернизация и реконструкция сети автодорог, в том числе Владивосток - Находка, Братск - Мирный, подъезды от населенных пунктов Амурской области и Забайкальского края к автодороге Чита - Хабаровск, увеличение пропускной способности Транссибирской и Байкало-Амурской железнодорожных магистралей, должны быть сбалансированы с развитием центров промышленного производства, локализации потребительского спроса, индустриальными парками/комплексами, экономическими зонами, другими словами, должны быть поддержаны деловой активностью, товарными и людскими потоками, которые обеспечат загрузку и эффективное использование объектов транспортно-логистической инфраструктуры.

Таким образом, общая оценка эффективности логистики в России - ниже удовлетворительного. Значительного прорыва в общей эффективности за 6 лет не произошло.

В то время как, например, в Германии логистика развивается полным ходом и является ведущей в Европе, где ее общий объем равен 930 млрд. евро по

данным 2015 года. В данном объеме почти четверть 210 млрд. евро (23 %) приходится на долю Германии. Приблизительно 45 % объема всего логистического рынка приходится на транспорт, 25 % – на складские услуги. Существует помимо этого так называемый «замороженный капитал», на его долю приходится около 20 % всех логистических услуг. Оставшиеся 10 процентов - это издержки на оформление и контролирование заказов и, конечно же, на управленческие расходы, такие как планирование и администрирование. Германия, с её расходами в сумме 100 млрд. евро на логистику, занимает по праву ключевую роль как «главной транзитной артерии европейской экономики, как по оси «Север-Юг», так и по оси «Запад-Восток». В целом в области логистики в Германии заняты 2,8 млн. человек. Помимо этого 2,4 млн. рабочих мест принадлежат так называемым смежным областям, таким как сервис и страхование транспортных средств или автомобильная промышленность. Экономика и логистика Германии находятся в настоящее время на стадии зрелости, поэтому самым важным является удержаться на этом уровне и не перейти на стадию деградации.

Другим примером служит логистический план Португалии, в силу которого еще в 2006 году были сформированы комплексные нормативные структуры и схемы планирования для развития сети логистических центров (ЛЦ) в стратегических местах этой страны. Этим планом предусмотрено оказание поддержки логистической деятельности в стране с целью более эффективного использования существующей транспортной сети и стимулирования железнодорожных перевозок и перевозок между портами и внутренними районами страны. По мнению правительства, этот план является средством более эффективного осуществления законодательной власти и стимулирования логистических изменений. Задача строительства, финансирования и эксплуатации ЛЦ возложена на частный сектор[12].

В странах ЕС, Японии, США, Китае созданы и эффективно функционируют ЛЦ, осуществляющие комплексные (3PL) услуги, связанные с транспортировкой, складированием и грузопереработкой (по укрупнению и разукрупнению партий грузов, перегрузке, переадресовке, хранению), таможенным

оформлением товаров, страхованием грузов, управлением складскими запасами, расчетно-платежными операциями, информационно-аналитическим обслуживанием грузоотправителей и грузополучателей. В пакеты предоставляемых ими услуг могут входить логистические консалтинговые, инжиниринговые, маркетинговые, информационные услуги и другие услуги 4PL-уровня. Часто 4PL-провайдеры[14] на Западе выступают в качестве управляющих компаний ЛЦ.

В США важная роль отводится складам общего пользования (СОП) межотраслевого назначения, по сути, являющихся ЛЦ. В результате оказываемых ими услуг по хранению, подготовке к отправке и отгрузке продукции расходы клиентов сокращаются в среднем на 15%. Практикуется создание логистическими посредниками совместных с клиентами складских структур. Они могут размещаться непосредственно на территории обслуживаемого предприятия либо образовывать ЛЦ, обслуживающий одновременно несколько предприятий и фирм.

Новой тенденцией в развитии логистического аутсорсинга в ЕС является формирование общеевропейской и евро-азиатской систем товародвижения, предусматривающих наличие сетей опорных ЛЦ и взаимодействующих с ними региональных логистических распределительных платформ. Такое решение призвано ускорить продвижение товаров в экспортно-импортных операциях, обеспечить непрерывность процесса товародвижения. С развитием сетей ЛЦ формируется концепция и разрабатываются проекты, связанные с Евро-азиатской логистической системой, т.е. логистикой в макроэкономическом масштабе. Разработка сетей ЛЦ вдоль основных транспортных евразийских коридоров направлена на сокращение расходов по экспортным и импортным поставкам, на комплексные услуги при пересечении границ, на сокращение простоев транспорта в пунктах таможенного контроля, а также на сокращение запасов в пути и на предприятиях грузоотправителей и грузополучателей.

В свою очередь российская экономика и российская логистика находятся сейчас на стадии буйного развития. Похожая ситуация была в Германии в нача-

ле 60-х гг. прошлого столетия. Результаты анализа развития логистики в Германии в те годы были бы полезны сейчас для нашей страны [3, с. 33].

Таким образом, проведенное исследование показало, что сегодня многие страны встали на путь модернизации/трансформации экономики через развитие транспортно-логистической и торговой инфраструктуры. При этом цель не ограничивается выполнением роли «естественного транзитного моста», «естественных ворот», «глобального транзитного хаба», но предусматривает развитие экономики страны как глобального бизнес-центра с новыми конкурентными преимуществами для участия в глобальных цепочках создания стоимости, с новыми компетенциями по осуществлению крупных инфраструктурных проектов, с возможностями получения выгод от пространственного размещения, международной торговли и инвестиций.

К сожалению, в России потенциал логистики как быстро растущего сектора национальной экономики явно недооценивается; барьером для реализации потенциала логистики как современной технологии управления цепями поставок, организации сетевого бизнес-взаимодействия, обеспечивающего сокращение совокупных издержек, рост производительности труда и повышение конкурентоспособности российских цепей поставок, выступают:

- несбалансированное состояние компонентов логистической инфраструктуры (существенные территориальные и структурные диспропорции в размещении и развитии по регионам России), что является причиной, не позволяющей обеспечить одинаково высокий уровень обслуживания во всей цепи поставок;

- нехватка (особенно новых) компетенций и недостаточный масштаб бизнеса логистических компаний;

- отсутствие стандартов и общепринятых подходов к созданию объектов логистической инфраструктуры; опора на девелоперскую классификацию складских объектов (А, В, С, D) является несостоятельной при принятии решения о формировании технико-технологических и объемно-планировочных ха-

рактических объектов при их создании, однако именно такой подход чаще всего используется;

- отставание с внедрением электронного документооборота, высокие издержки администрирования логистических операций, неэффективные таможенные процедуры;

- требуется организационная поддержка производственной кооперации и сетевого взаимодействия, координация усилий по созданию и функционированию территориальной логистической инфраструктуры как ресурсной основы встраивания экономики региона в цепи поставок/добавленной стоимости, обеспечения экспортных потоков, повышения транзитного потенциала.

Преодоление указанных барьеров возможно на путях формирования национальной транслогистической платформы как инструмента организации распределенного производства на базе развитой системы региональных транспортно-логистических платформ/кластеров со специализированным пакетом услуг (для нефтегазовой, машиностроительной, агропромышленной и других отраслей), связанных между собой через маршрутную сеть, транспортные узлы, транспортные коридоры.

Целесообразно разработать концепцию /стратегию развития национальной логистической платформы в тесной взаимосвязи с долгосрочными стратегиями развития регионов России, Программами развития индустриальных и торговых отношений в рамках ЕАЭС, предусмотрев возможности сопряжения с проектом Экономический пояс «Шелковый путь».

Требуется поддержать разработку и реализацию проектов:

1. Авиагрузовая транслогистическая платформа;
2. Научно-образовательная логистическая платформа интегрированного образовательного процесса подготовки кадров для логистики;
3. Транслогистическая платформа для электронной коммерции;
4. Территориальные логистические платформы:
  - Интегрированная логистика московской агломерации;

- Сибирская транслогистическая платформа: формирование и развитие для обеспечения реиндустриализации региона (Новосибирская область);
- Межрегиональные логистические центры.

Таким образом, транслогистическая платформа позволяет в полной мере реализовать потенциал логистики как технологии управления сетевым взаимодействием/кооперацией на базе создания общей операционной платформы для выстраивания цепей поставок в единой бизнес-сети создания продукта и доведения его до конечного потребителя на различных уровнях экономической системы.

## **1.2 Факторы и условия, влияющие на эффективность деятельности компаний в сфере логистических услуг**

На эффективность деятельности компаний в сфере логистических услуг оказывают влияние внутренние и внешние факторы, учет которых позволяет проводить правильную логистическую политику в государстве.

Для выявления сильных и слабых сторон логистической системы России и степени влияния на них факторов внешней среды проведем SWOT-анализ на основании экспертных оценок, полученных методом Дельфи и результатов опроса экспертов. В качестве экспертов выступали специалисты по международной логистике, которые определили вес каждого элемента для SWOT-анализа и дали им оценку по 10-бальной шкале.

Исходя из этого, попытаемся определить факторы микросреды и макросреды, влияющие на рынок логистических услуг, предоставляемых в России (таблица 1.3).

Расчет индивидуальных индексов осуществлялся по формуле:

$$I = \sum_{i=1}^n a_i b_i, \quad (1)$$

где  $a_i$  – вес каждого из элемента, входящих в категорию. Вес определялся методом обратного ранжирования. Из 5 элементов, входящих в категорию, наиболее значимый имеет вес «5», а самый незначительный – «1»;

$b_i$  – оценка каждого из элемента, входящих в категорию.

Таблица 1.3 - SWOT- анализ транспортно-логистической сферы России [22]

Сильные стороны (S)			Слабые стороны (W)		
	Вес	Оценка		Вес	Оценка
1. Развитость транспортной инфраструктуры	4	7	1. Сложности таможенного оформления	2	6
2. Развитость узловой инфраструктуры	3	6	2. Низкий уровень логистического сервиса	3	5
3. Наличие 3pl-операторов	2	10	3. Высокая степень изношенности транспортных средств	5	7
4. Высокий удельный вес международных грузоперевозок в общем объеме перевозок	5	7	4. Высокая степень изношенности объектов точечной инфраструктуры	4	7
5. Уровень автоматизации транспортно-логистической сферы	1	7	5. Малое количество международных логистических центров	1	4
Is		108	Iw		94
Возможности (O)			Угрозы (T)		
1. Наличие законодательства и государственных программ в области логистики	4	8	1. Наличие торговых барьеров	5	1
2. Участие в международных проектах в логистике и транспортных сферах	3	9	2. Политическая нестабильность	4	3
3. Уровень развития внешней торговли	5	10	3. Отсутствие собственных средств для инвестирования в развитие транспортно-логистической инфраструктуры	3	2
4. Прохождение по территории международных магистралей	1	8	4. Низкий уровень технического прогресса	1	5
5. Наличие выхода к морю	2	10	5. Неблагоприятные особенности ландшафта для развития национальных транспортных путей	2	2
Io		137	It		32



В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что по уровню развития логистической сферы Россия входит в группу стран, в которых возможности превышают угрозы, а сильных сторон больше, чем слабых. Так, Россия имеет преимущества в наибольшем уровне развития внешней торговли и наличии выхода к морю. Помимо этого, в России функционирует самое большое число 3pl-операторов.

В силу своего географического положения и национальных экономических интересов, Россия прямо заинтересована в евразийской интеграции, выходящей за пределы постсоветского пространства и охватывающей важнейшие страны континента.

Конкурентоспособность транспортно-логистических систем России смогут обеспечить крупные транспортно-логистические холдинги, которые наряду с транспортными услугами предоставляют услуги контрактной логистики, в том числе услуги добавленной стоимости.

Для решения этой задачи следует провести гармонизацию нормативно-правового обеспечения деятельности экспедиторов, складских операторов, логистических провайдеров на соответствие международному праву для обслуживания транзитных грузопотоков [4, с.180].

Надежной основой региональной экономической интеграции становятся конкретные интеграционные проекты в отдельно взятых отраслях и секторах. Региональная экономическая интеграция может начаться с ключевых секторов и потом перейти на уровень институциональной интеграции.

Транспорт должен стать одним из центральных функциональных секторов в этом контексте. Именно это создаст условия для более модернизированной работы, в условиях быстро меняющихся потребностей рынка. Это особенно актуально для России, как для страны с гигантскими расстояниями и высоким потребительским потенциалом.

Следует отметить, что Россия входит в число стран с высоким уровнем логистических издержек (к ним относятся размещение заказов на поставку продукции, закупка, складирование поступающей продукции, внутрипроизводст-

венная транспортировка, промежуточное хранение, хранение готовой продукции, отгрузка, внешняя транспортировка и др.). Это существенно снижает эффективность производства и торговли, отрицательно влияет на конкурентоспособность компаний и страны в целом.

В 2015 году в валовом внутреннем продукте РФ доля логистических издержек доходит до 20 % (10,874 трлн. руб.), тогда как в Китае составляет 18,1 %, в Бразилии и Индии - в пределах 11-13 %, в США - 8,5 %, в Италии - 9,4 %, в Японии и Германии - 8,7 и 8,3 % соответственно (рисунок 1.5).

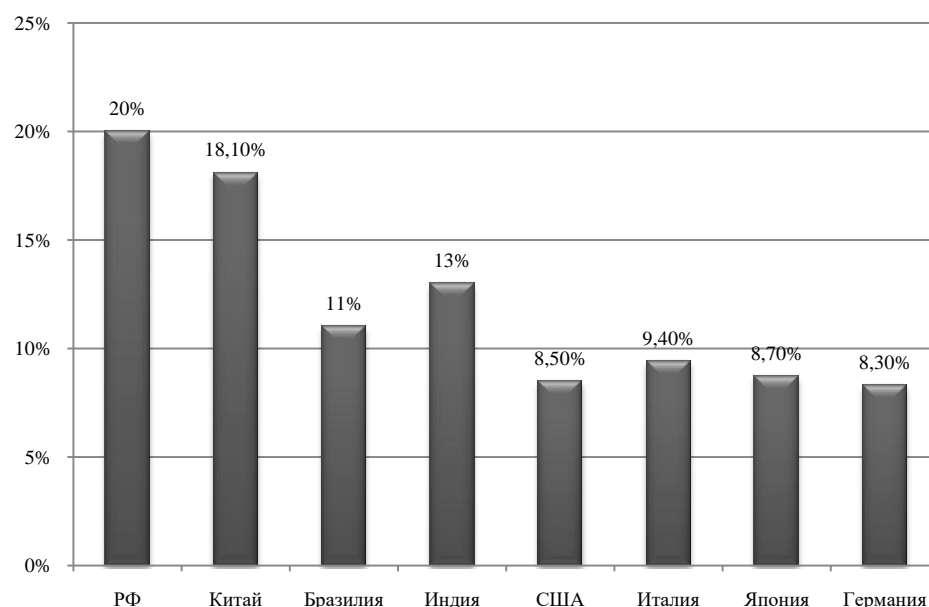


Рисунок 1.5 – Показатель логистических издержек в ВВП разных стран мира в 2015 г., %

Средний мировой показатель логистических издержек в 2015 г. оценивался Armstrong&AssociatesInc. в 11,4 % [24]. Высокий уровень логистических затрат в России связан, прежде всего, с неэффективностью организации внутренней логистики компаний и транспортно-логистической системы страны в целом, низким качеством российских дорог, нерациональным размещением многих производств и архаичностью организации доставки грузов от производителя к потребителю [1; 2; 6].

Кроме того средняя стоимость таможенных услуг в мире (оформление таможенной декларации) составляет 65,5 - 91,6 долл. США, в то время как в России данный показатель достигает значения 523,8 - 654,7 долл. США, что в 7 раз выше общемировых показателей.

Также к проблемам развития рынка логистических услуг в России следует отнести:

- недоинвестированность транспортной системы страны в целом и ряда ее ключевых сегментов [9];
- низкий технический уровень и неудовлетворительное состояние производственной базы российского транспорта;
- недостаточные объемы реконструкции и строительства инфраструктурных объектов;
- фрагментарный характер применения современных информационных систем;
- отставание в развитии мультимодальных перевозок.

Необходимо акцентировать внимание грузоотправителей с транспортно-логистическими компаниями на усилении интеграции ИТ-систем и повысить качество планирования транспортно-логистических операций.

Следовательно, для того чтобы в России достичь полноценной трансформации – рынок интегрированных услуг из транспортно-экспедиторского рынка, нужны не только общие усилия участников рынка, таких как логистических, транспортных компании и грузоотправителей, но и непосредственно усилия органов государственной власти.

В связи с этим очевидно, что развитие российского рынка комплексных логистических услуг будет зависеть от действия таких факторов, как:

- повышение инвестиционной привлекательности России;
- рост торговли с ведущими мировыми державами, в частности с Китаем;
- развитие структуры и объемов транзита по международным транспортным коридорам и др.

Совершенствование логистической инфраструктуры за счет возрастающих объемов инвестиций создает условия для роста объемов и повышения комплексности логистических услуг, интенсифицирует переход крупных компаний (производителей, дистрибьюторов и розничных сетей) на аутсорсинг.

Таким образом, в России в настоящий период состояние рынка логистических услуг находится в прямой зависимости от роста товаропотоков, которые, в свою очередь, обусловлены как социально-экономической ситуацией в стране, уровнем развития промышленности, оптовой и розничной торговли, так и повышением платежеспособности населения.

Основными факторами, тормозящими эффективность деятельности компаний в логистической сфере, являются:

- рост геополитической напряженности;
- введение санкций;
- падение цен на нефть;
- девальвация рубля;
- удорожание финансовых ресурсов;
- снижение потребительского и инвестиционного спроса;
- замедление темпов роста российской экономики;
- доминирование полуфабрикатов и сырьевых потоков в структуре грузопотоков;
- относительно низкий уровень развития и популярности аутсорсинга;
- недостаточно высокий уровень развития складской и рыночной инфраструктуры.

Специализированные компании могут разрабатывать идеальные схемы передвижения грузов, но без соответствующей логистической инфраструктуры, какой является сеть современных складских комплексов на обслуживаемой территории, при одном слабом звене выстроенная цепочка окажется ненадежной.

Следовательно, для более быстрого развития и роста рынка логистики следует учитывать факторы, которые представлены на рисунке 1.6: экономические, информационные и технические.



Рисунок 1.6 – Факторы, способствующие росту логистического рынка

1. Экономические факторы – одна из наиболее значимых групп факторов. В нынешних условиях главным в работе предприятий становится поиск возможностей сокращения производственных затрат, затрат на заготовку, складирование, разгрузку, погрузку и отправку продукции. Сокращение затрат на погрузочно-разгрузочные и транспортные операции при перемещении грузов дает преимущество в конкурентной борьбе и возможность занять более выгодные, а порой и лидирующие, позиции в системе рыночных отношений.

2. Информация – не менее важный фактор, поскольку сегодня, как никогда, особенно актуальными являются высказывания: «Вооружен – значит предупрежден», «Кто владеет информацией, то владеет миром» и т.п. В основе любого процесса управления и контроля лежат прием, обработка и передача соответствующей информации. Именно поэтому важную роль в логистике играют информационные потоки. С их помощью осуществляется передача информации между логистической системой и внешней средой.

3. Технический фактор приобретает сегодня все большую актуальность в связи с развитием информационных технологий, компьютеризацией и автоматизацией всех сфер жизнедеятельности. Это повлекло за собой необходимость рационализации и повышения эффективности работы логистических систем.

Таким образом, можно выделить основные проблемы логистики в отечественной экономике, которые влияют на эффективность работы действующих компаний:

- слабая связь планирования логистики с производственным планированием, планированием продаж и планированием запасов на предприятиях;
- дефицит квалифицированных кадров в области логистики;
- слабо развитый аутсорсинг логистических функций, высокая доля на рынке 2PL-провайдеров по сравнению с 3PL и 4PL-провайдерами;
- отсутствие развитой инфраструктуры (склады, мультимодальные транспортно-логистические терминалы). К тому же стоит указать недостаточную сфокусированность на внедрении инновационных решений, технологий и концепций в логистическую систему.

Рассмотрим более подробно полученные выводы. На сегодняшний день экономика РФ переживает очередной кризис, который в 2014-2015 гг. привел к резкому сокращению объемов грузоперевозок, осложняя положение транспортных компаний. Между тем, кризисы 1998 г., 2008-2009 гг. и теперь 2014-2015 гг. оказывают фактически исцеляющее воздействие на экономику, в том числе транспортной отрасли, невольно легитимируя в памяти метафору о том, что успехи улучшают ситуацию, а ошибки улучшают нас.

Кризисная стагнация спроса сегодня чистит рынок, с которого спешно исчезают логистические провайдеры, работающие в нижнем ценовом сегменте (низкая доля добавленной стоимости, модернизации активов, малая производительность труда). Не меньший процент отбраковки дают компании, экспансивно развивающиеся на рынке, скорость масштабирования бизнеса и рыночная доля которых, оказались не подкреплены адекватным набором и объемом ре-

сурсов развития. Однако, более важное значение имеет именно различный уровень влияния кризиса на сегменты премиумной и ординарной логистики, которые отражают структурное строение логистического бизнеса в России, его технологический профиль [7].

Риторiku ученых и практиков сегодня усредняет популярное муссирование темы высокотехнологичной логистики, уровня PL и т.д. Однако, именно кризис отчетливо показал, что рыночная устойчивость логистического бизнеса определяется эффективностью и уровнем развития его бизнес-модели. Вместе с тем, эта зависимость не столь однозначна и характеризуется разнонаправленными эффектами.

Сокращение объемов товароснабжения экономики привело к сокращению прироста спроса на высокотехнологичное обслуживание (падение на 25-30%) при одновременном увеличении складских запасов законтрактованных клиентов, вызванном сокращением покупательского спроса населения и компаний-заказчиков. Это привело к падению трафика переработки товаров по складским операциям, но фактически не отразилось на снижении рентабельности этого сервиса. То есть, оказание услуг с высоким уровнем добавленной стоимости опирается на использование программных средств и высоко-квалифицированного персонала, IT-платформы, стоимость которых имеет незначительный диапазон корректировки в пределах 10-15% [1].

Совершенно иную картину и уровень устойчивости/доходности бизнеса мы наблюдаем в ординарной логистике. Она имеет примерно ту же глубину падения объема логистических услуг, которая вызвала при этом более сильную коррекцию цен на услуги – снижение до 25-30%. Низкий уровень автоматизации, квалификации персонала делает ординарную логистику более восприимчивой к стагнации рынка и давлению клиентского спроса в сторону снижения цен. Использование складов класса «B», «C» и «D» с невысокими техническими параметрами ограничивает возможности удержания цен в период кризиса, особенно если велика доля стокового товара, который не перемещается и не перерабатывается.

В премиумной логистике возможности снижения стоимости услуг, особенно для транснациональных компаний с большим стабильным оборотом и поставками в сети – крайне ограничены. Иными словами, в высокотехнологичной сложной логистике потенциал реализации антирыночных стратегий демпинга незначителен, равно как и прозрачной является вся нетривиальная механика бизнес-процессов, позволяющая легко просчитать их рентабельность и стоимость [5].

Агрессивные стратегии демпинга в период кризиса становятся индикатором реально непростого положения дел в этих логистических компаниях [7].

Они либо близки к разорению (пытаются закрепиться на рынке, даже ценой запредельного снижения стоимости услуги для клиента), либо используют ситуацию конъюнктурного возрастания на рынке количества узко проходных стеллажей, что даже при невысокой цене позволяет сработать в ноль или немного выше. Тем не менее, на рынке сегодня формируются устойчивые предпосылки для повышения цен на логистику. Это: совокупная инфляция (30% за 2013-2015 гг.); ослабление рубля; возрастание доли фонда оплаты труда в себестоимости логистической услуги, которое неминуемо давит на цену. Все это позволяет предположить, что по завершению 2016 г. прирост цен на логистику составит 20-30%.

При этом отметим, что объемы аутсорсинга транспортно-логистических услуг растут именно в период кризиса, когда бизнес пытается максимально оптимизировать расходы. Особенно активно данный тренд протекает в ритейле: насыщение рынка, развитие Интернет-торговли и электронной коммерции приводят к увеличению спроса на качественный сторонний логистический сервис. Это дает определенную фору ускоренного выхода из кризиса самих логистических операторов, которые должны в темпе наращивать свою конкурентоспособность через предложение адаптивных отраслевых логистических решений, удовлетворение специфических требований бизнеса, автономизацию региональных поставок.



Можно предположить, что именно стагнация рынка и товарного сектора экономики в целом выступают в качестве системного драйвера повышения качества логистического сервиса, усложнения его функционала. Конкуренция между торговыми сетями, трансформация форматов сетевой розницы и развитие онлайн торговли, выход на рынок новых дистрибуторов будут стимулировать прогрессивное изменение товарных портфелей на рынке логистики.

Циклическое развитие рынка, колебания спроса и т.д. сформируют более мощный эмпирический запрос на аутсорсинг внутренней логистики и управления цепями поставок, доля которых сегодня не превышает 15% в структуре логистического сервиса.

Для решения данных проблем необходима, в первую очередь, целенаправленная политика государства в области развития логистики, которой можно отнести, например, формирование Логистической стратегии Российской Федерации на период до 2020 года с привлечением заинтересованных общественных организаций и экспертного сообщества.

Подготовка высококвалифицированных специалистов по логистике должна также стать ключевой задачей в решении данных проблем. Российский логистический рынок стал все больше интегрировать в международные сети, что говорит и о необходимости внедрения информационных технологий в логистические системы. Развитие логистики должно осуществляться и на региональном уровне.

Повышение эффективности логистики является важной задачей, как для предприятия, так и для государства в целом, ведь эффективная логистика в условиях нарастающей конкуренции играет ключевую роль в создании благоприятных условий ведения бизнеса и является важным инструментом конкурентной борьбы, а также эффективным инструментом для стимулирования российского экономического роста.

### **1.3 Особенности управления персоналом компании в сфере логистических услуг**

Персонал организации является одним из важнейших ресурсов. Залог успешной деятельности организации – это его персонал со своими навыками, умениями, квалификацией и идеями. Необходимыми атрибутами успешного функционирования организации являются постоянное развитие персонала и поиск новых подходов к управлению им.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знания его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения, происшедшие в экономической и политической системах нашей страны, с одной стороны, открыли новые возможности, с другой - внесли значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это подчинение, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения. Огромное влияние на поведение российского работника любого ранга оказывает такая составляющая русской культуры, как философское мировосприятие.

Третий – сеть равноправных отношений, основанных на купле–продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Перечисленные факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии.

Необходима разработка принципиально новых подходов к приоритетам ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Особенно это важно для предприятий, оказывающих логистические услуги, поскольку система распределения на предприятии может быть весьма обширна и выполняет множество функций: анализ предпочтений, мониторинг рынка и разработка стратегий противодействия конкурентам, стимулирование, определение ценовой политики и т.д., то есть, не умаляя важности транспортировки и других областей деятельности предприятия, именно на основании имеющейся в системе распределения информации принимаются решения, что и в каком количестве следует производить, закупать, транспортировать и т.д.

Если работники системы распределения неверно спрогнозируют спрос, то компания понесет убытки. Поэтому правильное управление персоналом системы распределения является необходимым для любой логистической компании. В первую очередь логистическая компания должна определить необходимую численность и требуемую компетентность работников и обеспечить соответствующий входной поток человеческих ресурсов. В системе распределения это во многом зависит от специфики и размера логистического склада (терминала), от характера товарных запасов, от остроты конкуренции на рынке, от выбранной стратегии сбыта товарных запасов и т.д.

Основным структурным подразделением, на которое возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров, является отдел кадров. Однако отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами.

Для решения социальных проблем в организациях создаются специальные службы управления персоналом, которые, как правило, имеют низкий организационный статус и слабы в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы [12]. Важнейшими в них являются:

- социально–психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально–психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Если в условиях командно–административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план; в их решении заинтересована каждая организация, в том числе и те, что оказывают логистические услуги.

Рассмотрим более подробно систему подбора кадров, так как наибольшие шансы выжить имеют логистические компании с сильной внутренней организацией. Ее основой является не только талант высших руководителей фирм, а компетентность и профессионализм всех кадров, от линейного персонала до менеджеров высшего звена. Поэтому методы подбора персонала, основанные

на принципе «понравился – не понравился» в этой сфере, как, впрочем, и в остальных, попросту не приемлемы. Необходимо сопоставлять способности будущих сотрудников с перспективными потребностями фирмы.

Таким образом, основной целью процесса подбора персонала является своевременная комплектация организации эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия. Процесс подбора состоит из ряда последовательных этапов, как показано в Приложении Д.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса подбора персонала. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. Этапы планирования персонала в логистических компаниях могут выглядеть, как представлено на Рисунок 1.7.

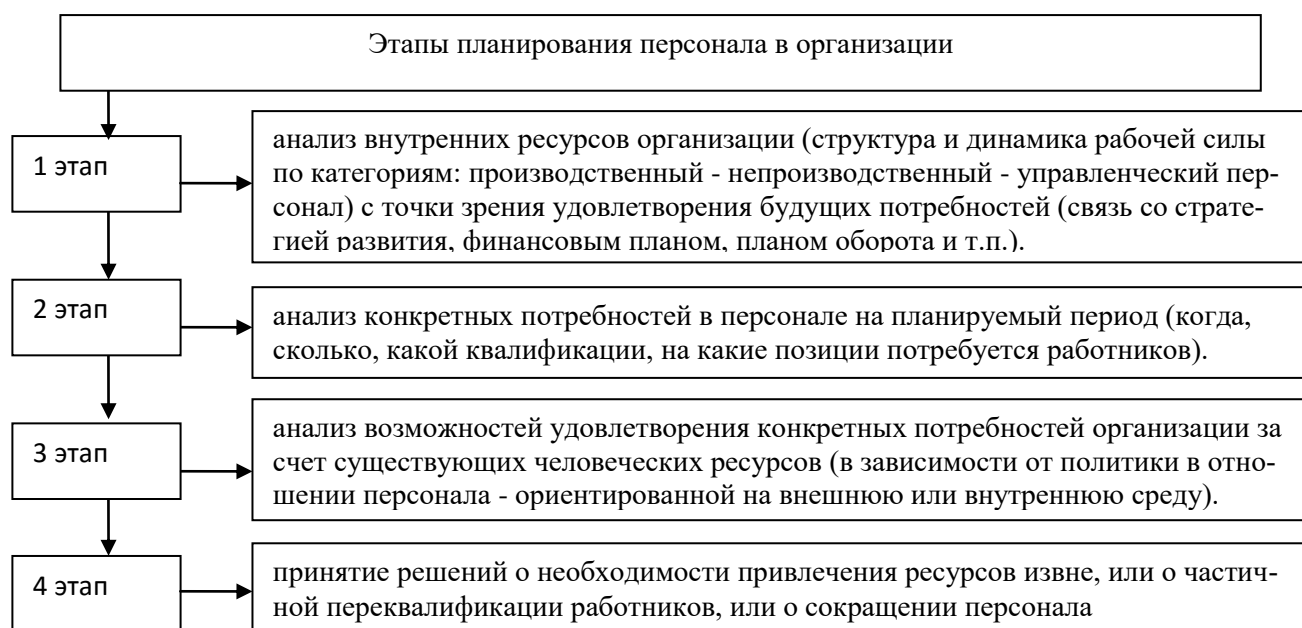


Рисунок 1.7 – Этапы планирования персонала в логистической организации

Основные этапы подбора персонала могут быть представлены следующим образом:

1. Определение потребности в персонале, открытие соответствующих вакансий.

2. Анализ представленных соискателями документов.

3. Предварительная беседа (по телефону или при встрече) с целью ознакомления с кандидатом. На этом этапе можно подробнее узнать про его образование, опыт работы, составить представление о коммуникативных навыках.

4. Ознакомление с резюме кандидата и/или заполнение анкеты. Обычно в анкету включаются вопросы личного характера (дата и место рождения, адрес проживания, образование и т. д.), относящиеся к прежним местам работы, образованию, хобби. Часто присутствуют вопросы, направленные на определение уровня самооценки, отношения к различным явлениям социальной жизни и др.

5. Собеседование. Интервьюирование кандидата, в той или иной мере структурированное и формализованное, может проводиться в устной или письменной форме.

6. Тестирование (психологическое, психофизиологическое, профессиональное, интеллектуальное), испытания. В каждом конкретном случае разрабатывается специальная программа тестирования (так называемая «батарея тестов»), соответствующая конкретной вакансии. Тестирование может быть индивидуальным или в составе группы, проводиться в один день или в течение нескольких.

7. Проверка рекомендаций. Зачастую от предыдущего руководителя или коллег кандидата можно не только выяснить какую-либо информацию о претенденте, но и получить полезные сведения о том, в чем этот человек силен или какие с ним могут быть проблемы. Однако предыдущий руководитель или кто-либо из бывших коллег кандидата могут быть необъективными в его оценке, особенно в случае, если «не сошелся с ним во взглядах».

8. Анализ результатов.

9. Принятие решения о пригодности кандидата для приема на работу и представление его руководителю.

10. Подготовка проекта трудового договора. В случае положительного решения о приеме на работу сотруднику сообщается список необходимых документов, с ним согласовывается дата обсуждения проекта трудового договора. К этому сроку на основе типового трудового договора составляется проект с учетом всех особенностей конкретной должности, который получает одобрение руководителя подразделения.

11. Заключение трудового договора и оформление необходимых документов.

Специалисту, управляющему подбором кандидата на определенную должность необходимо четко представлять суть рабочего процесса, обязанности работника, степень ответственности, условия работы, а также цели и задачи, которые ставятся перед этой должностью. Для этого проводится анализ рабочего места. Технологии сбора и анализа информации о рабочем месте самые разнообразные, однако, по окончании данного процесса необходимо получить информацию о:

1. Поле деятельности специалиста, его целях и задачах и степени ответственности.
2. Сути и характере рабочего процесса.
3. Перечне производственных операций и времени на их осуществление специалистом.
4. Условиях организации данного рабочего места.
5. Квалификационных и личностных требованиях, предъявляемых к специалисту.

На практике для анализа рабочего места, как правило, используют следующие методы (методы расположены по частоте использования):

1. Документальные — должностные инструкции, анкеты, положения о структурных подразделениях и др.;
2. Интервью с линейными менеджерами, специалистами,

занимающими аналогичные должности и др. категориями сотрудников;

### 3. Наблюдения, осуществляемые специалистом по подбору персонала.

Результатом проведения работ по данному этапу является перечень психологических, квалификационных и организационных требований к данному специалисту.

Существует множество источников привлечения персонала. Поэтому на данном этапе специалист по подбору персонала подходит к вопросу анализа и оценки источников привлечения. Анализ и оценка проводится исходя из ряда нижеизложенных критериев:

1. Стратегические и оперативные цели логистической организации по формированию трудовых ресурсов организации. Примером может служить ситуация, когда стратегией заранее определен источник привлечения специалистов путем перемещения внутри организации. Исходя из этого, внешние источники не рассматриваются в принципе;

2. Экономическая оценка источников. Готовится ряд альтернативных комбинаций из источников подбора, которые позволяют решить задачи подбора персонала с одинаковым уровнем качества. Оценка производится, исходя из критериев затратной части варианта, сроков подбора и т. д. Данный анализ представляет определенную сложность, так как не все виды ресурсов, используемых при подборе персонала, подлежат учету. Помимо этого, денежная оценка отдельных видов ресурсов, например, времени специалиста компании по подбору персонала, затруднена из-за отсутствия точных методов оценки.

3. Выбор источников привлечения персонала. На основании вышеописанных этапов производится выбор источников привлечения специалистов или их комбинации. Основным правилом, которым стоит руководствоваться при таком выборе является правило минимизации издержек. Таким образом, выбор останавливается на том варианте, который дает максимум эффекта при одинаковых издержках на подбор.

4. Планирование источников привлечения персонала. Каждый из источников привлечения персонала имеет особенности действия, как во временном



аспекте, так и в организационном. Поэтому важно спланировать их использование. По каждому источнику определяется перечень конкретных действий, увязывая их со сроками выполнения, для того чтобы привлечь необходимое количество кандидатов заданного уровня качества.

В ходе использования источников привлечения персонала организация начинает получать информацию о потенциальных кандидатах. Данный этап очень важен, так как даже самые серьезные и планомерные действия до этого момента будут напрасными, если правильно не спланировать и реализовать процедуру привлечения специалистов.

Логистическая организация для себя должна решить вопросы формы обращения специалистов в организацию, процедуры учета и систематизации данных о кандидатах, уведомления обратившихся о результатах обращения. Система привлечения кандидатов работает результативно при условиях отлаженной процедуры получения, обработки, оценки и принятия решения относительно полученной информации о кандидате.

Немаловажной целью этого этапа является создание резерва кандидатов для удовлетворения будущих потребностей организации в персонале.

Отбор кандидатов. Данный этап описывает самый широкий спектр действий организации по выбору нужного специалиста. Существуют самые различные описания этапов этого процесса, однако, универсальной классификации быть не может, так как этапы отбора определяются спецификой должности, особенностями организации, состоянием рынка труда и многими другими факторами. Главное что должен помнить специалист по подбору персонала – в ходе подбора происходит своего рода знакомство ряда лиц внешней среды с организацией. При правильной организации этого процесса достигается еще одна цель – знание на рынке труда об уровне данного работодателя.

Руководствуясь собственными соображениями о подборе, каждая логистическая компания использует либо полный набор отборочных методов, либо некоторые из них [46, с. 32].

Процесс подбора может включать и поиск персонала нужной специальности и квалификации.

Поиск персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Можно выделить следующие необходимые условия поиска персонала:

1. Существование потребности в подборе работников определенного профиля.
2. Наличие лиц, из кого можно выбирать.
3. Участие лица, осуществляющего поиск и профессиональный отбор.

Руководство предприятия определяет основные цели и задачи поиска персонала, например, привлечение сотрудников с высоким уровнем квалификации:

- готовых трудиться на фирме в течение длительного срока;
- имеющих низкие показатели брака и аварийности;
- умеющих общаться с коллегами, клиентами и т. д.

Для поиска требуемого кандидата менеджер по персоналу (или другой работник отдела кадров) может использовать либо внутренние, либо внешние источники поиска персонала. Источники привлечения персонала представлены А.Я Кибановым [22], на рисунке 1.8.

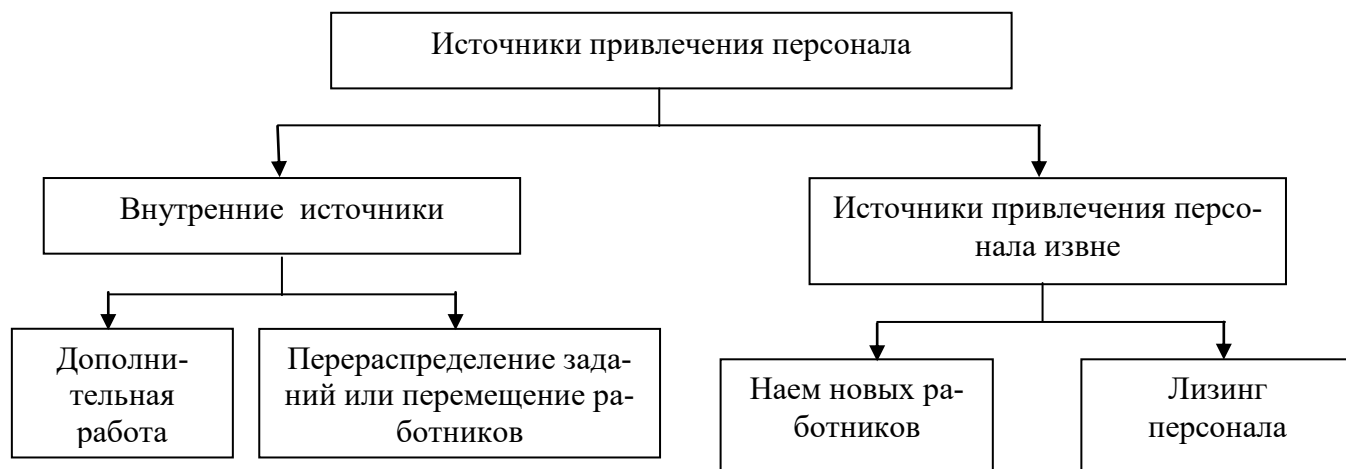


Рисунок 1.8 – Источники привлечения персонала в логистической компании

Подбор кадров из так называемого внутреннего источника, из числа собственных работников позволяет организации продемонстрировать лояльность по отношению к своим сотрудникам, а также еще раз привлечь внимание персонала к организационным ценностям и нормам, верность которым является условием карьерного роста; он способствует реализации стратегии соответствия.

Негативными последствиями подбора изнутри может стать ухудшение морально–психологического климата из–за зависти и нездоровой конкуренции среди сотрудников [42, с. 13].

Подбор из внешнего источника, из претендентов со стороны, особенно эффективен, если предприятие выбрало стратегию «поиск новой крови». Он позволяет привлечь значительное количество высококвалифицированных кандидатов, являющихся носителями разнообразных ценностно–нормативных ориентаций. Если же цель – найти единомышленников, то выработка точных критериев отбора и инструмента оценки степени соответствия кандидата этим критериям, наряду с длительной адаптацией новых работников приобретают при подборе из внешнего источника особое значение.

В рамках внутрифирменного подбора обычно используются такие методы привлечения кандидатов, как «инвентаризация квалификации» (анализ на компьютере досье персонала), подбор с помощью сотрудников (неформальный поиск кандидатов среди родственников и знакомых работников) и объявления о вакансии в периодических изданиях предприятия или в его локальной компьютерной сети.

Подбор из внешних источников осуществляется с помощью таких методов, как объявления о найме в СМИ, выезд в институты и другие учебные заведения, поиск через частные и государственные агентства занятости и биржи труда, организация дня открытых дверей, использование услуг профессиональных вербовщиков – «охотников за головами» и некоторых других.

Считается, что выезд в учебные заведения и организация дней открытых дверей наиболее эффективны, так как они упрощают последующий отбор. Использование этих методов позволяет подбору кадров реализоваться в качестве двухстороннего процесса, когда рекрутер и рекрутируемый обмениваются разнообразной информацией друг о друге. Таким образом, кандидаты могут лучше оценить условия работы и «дух» организации, ее культурные традиции и принять решение об участии или неучастии в последующем конкурсе на вакансию в самом начале, не будучи еще вовлечены в дорогостоящие селективные процедуры.

Привлечение к процессу поиска кандидатов профессиональных вербовщиков может, напротив, иметь негативные последствия, так как «охотники за головами» зачастую не обладают достаточным количеством сведений об особенностях организационной культуры фирмы–нанимателя [31, с. 19].

Внутренние источники представляют собой собственные информационные ресурсы компании, позволяющие «выйти» на кандидата (свой банк данных; объявления внутри компании о вакансии; информация от работников компании, через которых можно выйти на их знакомых или родственников, нуждающихся в подобной работе).

К внешним источникам относят любые сторонние информационные ресурсы по кадрам.

Чаще всего приходится прибегать и к внутренним, и к внешним источникам поиска (особенно если искать нового сотрудника требуется в оперативных условиях, либо если это «сложная» вакансия, специалисты на которую на рынке труда в дефиците).

Основные способы поиска кандидатов:

1. Использование собственного банка данных. Как правило, у опытного специалиста по персоналу (кадровика) формируется собственная база данных о кандидатах. И при поиске кандидатуры, прежде всего, просматривается именно она. Преимущество данного способа поиска в его автономности (независимости) и отсутствии дополнительных материальных затрат, но у него есть и не-

достатки. База данных ограничена: обычно у одного специалиста она небольшая. К тому же потенциальный кандидат может уже найти работу или куда-нибудь уехать.

2. Поиск в кадровых базах данных (на сайтах) Интернета.

3. Подача объявления о вакансии в СМИ: помещение в газете, журнале, на радио, телевидении.

4. Обращение в центры занятости. Центры занятости могут оказать помощь в подборе квалифицированных работников, занесенных в банк данных, подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров и высвобождаемых работников, а также размещении в СМИ сведений о потребности предприятия в кадрах.

5. Обращение в рекрутинговые, кадровые агентства. В этом случае наиболее важными являются в первую очередь добросовестность и профессионализм работающих в нем специалистов, а также имя агентства, его известность и рейтинг. Важно, чтобы сотрудники кадровых агентств имели свои приемы выяснения потребностей клиента, поскольку зачастую заказчик или сам не очень хорошо представляет, кто ему нужен, или не может толком объяснить [44].

Иногда может быть более эффективным обращение в конкретные агентства, специализирующиеся, например, в поиске на менеджерские или секретарские позиции, на технические (например, специалистов IT и др.), персонала для сферы услуг и т. д. Для правильной постановки задачи агентству необходимо дать подробный профессиональный портрет нужного специалиста и ознакомить агентство с корпоративной культурой предприятия, в которое подбирается кандидат. Важно расставить приоритеты в своих требованиях к кандидату: например, обязательно отличное знание иностранного языка, а возрастные «рамки» могут быть пересмотрены. Со специалистами агентства можно согласовать способы выявления тех или иных качеств кандидата [12].

6. Распространение объявлений о вакансии по почтовым ящикам и на улицах. Такой способ поиска может быть результативным при подборе на вакансию технических работников низового уровня (грузчиков, уборщиц).

7. Заявки на выпускников учебных заведений. Некоторые компании предпочитают выращивать кадры из выпускников вузов, вкладывая в них средства, знания, время. Это зачастую оправдывает себя, поскольку молодые люди более гибко воспринимают новую для них корпоративную культуру, энергичны, креативны, и из них можно вырастить отличных специалистов. Но возможны и неудачи, если способности кандидатов к обучению и развитию, а также их лояльность фирме недостаточно точно определены.

8. Информирование знакомых о вакансиях. Недостаток способа – в ограниченности выбора, поскольку вряд ли у каждого есть много ищущих работу знакомых, к тому же профессионалов в нужной области. Преимущество в том, что о кандидате можно получить сведения и рекомендации неформальным путем, «из первых рук».

9. Лизинг персонала.

10. Участие в ярмарках вакансий. Данный способ подбора кандидатов практикуется, как правило, в крупных городах.

11. Учет возможностей карьерного роста собственных работников. Работники, которые в свое время находили возможность развиваться профессионально, как правило, имеют больше шансов занять новые, интересующие их должности. С ними обсуждаются индивидуальные задачи и перспективы роста, определяются критерии оценки карьерного продвижения и его предположительные сроки.

В случае открытия вакансии на новую должность они участвуют в конкурсе наряду с кандидатами со стороны [44].

На этапе создания системы поиска кандидатов на вакантные должности в целях повышения результативности поиска и подбора персонала могут потребоваться услуги специалистов (рекрутеров).

Рекрутмент и в настоящее время является «системой комплектования» современного предприятия персоналом на достаточно жестких обоюдных требованиях. Очень часто в силу ряда причин экономического и этического характера фирмы часто не могут сами заниматься этой деятельностью. В связи с этим

им приходится обращаться за помощью к специалистам на стороне, т.е. рекрутинговым агентствам.

Классический рекрутмент – вид услуги по подбору персонала среднего звена и квалифицированных рабочих, отличительной чертой которого является массовость поиска и формальный характер подбора, небольшой срок снятия заявки. В настоящее время в России достаточно широкое распространение получает такое направление классического рекрутинга, как проактивный рекрутмент, т.е. подбор персонала с применением элементов прямого поиска. Также весьма распространен был в нашей стране массовый рекрутмент (mass recruitment), когда в максимально короткие сроки формируется масштабный по своей численности штат исполнителей. Однако в настоящее время популярность этого направления снизилась [10, с. 163].

Прямой поиск (executive search) – вид услуги, при которой агентство занимается подбором специалистов и руководителей среднего и высшего звена, которые имеют постоянное место работы и не занимаются поиском вакансии. Это направление достаточно распространено в РФ, особенно в крупных городах. Следует отметить, что оно в наименьшей степени подвержено воздействию кризиса, т.к. потребность в эксклюзивных, редких и высококвалифицированных специалистах сохраняется. Для этого вида рекрутинга характерно в последние годы распространение в регионы, что являлось показателем их успешного развития [38, с. 11].

Прямой поиск персонала при всех временных издержках и кажущейся нетипичности этой деятельности для руководителя на самом деле является его областью ответственности и во многом более эффективен, чем поиск через агентство. Это достигается исключением лишнего искажающего звена из «испорченного телефона» между принимающим решение и нанимающим, причем звена, дающего максимальное искажение [29].

Хедхантинг (охота за головами) – направление деятельности рекрутингового агентства, занимающееся поиском и подбором руководителей высшего звена, высококвалифицированных специалистов, «переманивают» конкретного

человека для компании–заказчика. В настоящее время не существует единой точки зрения, является ли это одним из методов прямого поиска или это самостоятельное направление. За рубежом это считается отдельным направлением. Его особо не рекламируют, а методы, применяемые в данном случае, могут быть не всегда этически безупречными [18, с. 26].

В нашей стране хедхантинг получил несколько иную трактовку. По мнению ряда ведущих специалистов, суть хедхантинга заключается «..в умении обнаружить привлекательные стороны в компании заказчика и соответствующие мотивы у потенциального кандидата, чтобы соединить обе стороны» [11, с. 28].

Другие специалисты считают, что хедхантинг – «... поиск персонала с непосредственным выходом по инициативе рекрутера (хедхантера) на целевых кандидатов в целевых компаниях как результат тщательного анализа соответствующей отрасли и определения зон поиска» [10, с. 164].

Зарубежные специалисты [17, с.296–297], анализируя данное направление, указывают следующие положительные и отрицательные моменты. В качестве первых называют: хорошее знание рынка труда в данном сегменте; доведение информации о наличии вакансии до потенциального кандидата, т.к. последний не интересуется объявлениями о приеме на работу; тщательная работа по анализу вакансии и подбору кандидатов с учетом всех требуемых по должности профессиональных и личностных компетенций. Среди недостатков выделяют следующие: разрушительное воздействие на бизнес при уходе ключевого работника; может быть использована для того, чтобы обходить трудовое законодательство о равных возможностях при трудоустройстве; ориентация на «узкий круг своих кандидатов», что снижает эффективность поиска и т.д.

В последние годы довольно активно развивается такое направление, как *graduate recruitment* – подбор выпускников вузов, организация их стажировок [18, с. 27].

Важнейшим элементом процесса подбора кадров, во многом обуславливающим его конечную эффективность и характер управленческого воздействия на организационную культуру, является формирование критериев оценки кан-



дидатов. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личные характеристики. Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик сотрудников организации, хорошо справляющихся со своими обязанностями [23, с. 10].

С целью повышения достоверности выводов (суждений) используется метод сравнения результатов нескольких альтернативных процедур подбора (например, тестирование, собеседование и получение информации от «третьих» лиц – тех, кто достаточно хорошо знает кандидата). Если результаты одинаковые или сходные, выводы можно считать достоверными. В противном случае нужно более глубоко и тщательно проанализировать полученные данные. В некоторых случаях уместно обследование на полиграфе – «лай–детекция». Она применяется, как правило, для отбора на особо значимые позиции, связанные с безопасностью, финансовой и другой важной коммерческой информацией) [20, с. 18].

Анкеты, особенно биографические, являются ценным источником информации о личности кандидата, его профессиональной квалификации, взглядах и убеждениях. Для выявления ценностей, норм и взглядов кандидата также могут эффективно применяться специальные опросники, состоящие из ценностных суждений, относящихся к важнейшим аспектам организационной жизнедеятельности и рабочего поведения. Среди них, в частности, можно назвать методику «Организационный культурный профиль» и метод незавершенных предложений.

Методика «Организационный культурный профиль», разработанная американскими учёными Чатманом, Колдвеллом и О'Рейли, позволяет определить культурный профиль рекрутируемого с помощью процедуры сортировки ценностных высказываний – характеристик организации – с целью составления портрета желаемого места работы, и последующего сравнения профилей кандидата и организационной культуры [36, с. 98–102].

Метод незавершённых предложений, разработанный С.А. Липатовым, даёт возможность выявить и проанализировать представления респондента об организации – нанимателе, об идеальной организации и предшествующем месте работы [30, с. 22].

После завершения последнего этапа процесс подбора персонала формально заканчивается. Однако результаты проведения данных работ в дальнейшем будут значительно влиять на другие сферы управления персоналом.

Таким образом, подбор нового сотрудника в компанию часто представляет собой долгий и трудоемкий процесс. Как правило, претендент проходит несколько этапов собеседования, часто – профессиональные тесты. Однако даже самый кропотливый отбор не исключает риска для работодателя, что новый работник окажется недостаточно квалифицированным либо просто будет халатно относиться к своим обязанностям [27, с. 40].

Поэтому в настоящее время вопросы подбора персонала являются первоочередными как для логистических организаций, так и для государственных структур. Это связано с тем, что персонал оказывает непосредственное воздействие не только на конечный результат деятельности организации, но также и на ее процесс [34, с. 21].

Умение подбирать сотрудников – основа работы менеджера по персоналу [31]. Как показывает практика, несогласованность действий различных подразделений логистической компании, заинтересованных в подборе кадров, приводит к значительному повышению затрат на него и трудностям в интеграции нового сотрудника в бизнес–процессы организации. Особенно это заметно при подборе специалистов на массовые вакансии, с высоким уровнем текучести персонала [15, с. 19].

Исследование состояния процесса подбора персонала показало, что помимо проблем, связанных с недостаточной разработанностью ключевых понятий в этой области, существуют проблемы, связанные с отсутствием чисто технических навыков подбора персонала у руководителей предприятий и менеджеров по персоналу.

Слишком легкое отношение к подбору персонала приводит к излишней формализации этого процесса и в итоге к значительным потерям в потенциальной эффективности персонала и, соответственно, конкурентоспособности предприятия.

Основная цель системы и процесса подбора персонала – в гармонизации взаимоотношений персонала и логистической компании посредством разработки системы стандартизированных методов и этапов процесса подбора, которую менеджерам следует взять на вооружение.

Помимо подбора кадров, на сегодняшний день важной особенностью управления персоналом является аттестация сотрудников. В логистических компаниях существует только итоговая аттестация. За организацию и проведение аттестации отвечает начальник отдела кадров, работа которого состоит в разработке на основе действующего законодательства ее детальных положений и принципов, контроле их применения и хранении полученной в результате аттестации информации о персонале. Данный вид аттестации, как правило, проводится не чаще одного года в пять лет и дает полную возможность и комплексную оценку трудовой деятельности и морального портрета работника, а также помогает понять работника, определить истинные мотивы его деятельности в различных условиях и ситуациях.

Система мотивации персонала в логистических компаниях занимает также важное место в управлении персоналом и основывается на «Положении о формировании фонда заработной платы» и формах мотивации персонала.

Техника анализа действующей системы мотивации в логистических компаниях строится в основном на определении степени расхождения ожиданий и практических результатов применения системы. Каждый работник ждет от выполнения работы определенных затрат труда, ее результатов и вознаграждения. При этом ожидания различны в зависимости от того, является ли работник исполнителем этой работы или ее руководителем. В ходе анализа отдельно выясняется мнение исполнителя и руководителя по поводу того:

- насколько реальные затраты труда на выполнение работы соответствуют ожиданиям;
- насколько реальные результаты труда соответствуют ожидаемым;
- насколько вознаграждение соответствует затратам, а насколько – результатам труда.

Мнения руководителя и исполнителя сопоставляются, определяется степень их обоснованности и согласованности решения по устранению рассогласования. Реализация этой техники требует разработки специальных средств опроса: вопросников, форм интервью и т.п.

Также логистические компании поводят мероприятия по повышению квалификации работников путём их дополнительного обучения, также выделяет денежные средства на премирование. Целью премирования является материальное поощрение работников за образцовое выполнение трудовых обязанностей, продолжительную работу, активное участие в общественной жизни. Премии работникам логистического склада выплачиваются за выполнение утвержденного плана.

С этой целью устанавливаются основные положения для вовлечения работников в производство продукции, а именно:

- 1) усиление материальной заинтересованности и повышение личной ответственности работников за выполнение установленных заданий;
- 2) повышение профессионализма работников в решении вопросов, связанных с объемом принятых и распределенных товарных запасов;
- 3) развитии прогрессивных форм организации и оплаты труда;
- 4) экономии всех видов материальных ресурсов, внедрение передовой технологии, новой техники, механизации и автоматизации производственных процессов, повышение технического уровня производства и производительности труда.

Формы стимулирования в логистических компаниях можно разделить на две группы: материальное вознаграждение и дополнительные стимулы. Систе-

ма вознаграждения довольно развита и включает в себя как жёсткую, так и гибкую часть зарплаты, а также бонусы за отдельные результаты работы. Система дополнительных стимулов включает в себя факторы, относящиеся к социальной защите работников.

Таким образом, для логистической компании правильный подбор кадров – залог успешного функционирования. Стратегический менеджмент задает направления развития и определяет краткосрочные цели в соответствии с корпоративной стратегией, линейные руководители обеспечивают их достижение путем непосредственного управления и контроля процессов, а конкретные исполнители (менеджеры отделов развития, по работе с клиентами, диспетчеры, операторы, водители, экспедиторы и т.п.) осуществляют физическую реализацию отдельных операций. Для каждого из указанных уровней управления существуют свои критерии подбора персонала и соответствующие методы его стимулирования. Согласно [1], для того чтобы построить грамотную кадровую политику, следует осознать, что миссия специалиста по кадрам не ограничивается поиском, набором и расстановкой персонала. Кроме этих оперативных функций стоит целый ряд долгосрочных задач, в т.ч. проектирование организационной структуры бизнеса, формирование и совершенствование корпоративной культуры, формирование и поддержание благоприятного психологического климата и устранение внутрифирменных конфликтов, ротация кадров на оптимальном уровне, адаптация новых сотрудников к деятельности и климату компании, командообразование, профессиональная подготовка и переподготовка кадров (обучение, тренинги, семинары, деловые игры и т.п.), построение и регулярный анализ адекватности мотивационных схем, аттестация сотрудников и мониторинг их профессионального развития

Резюмируя первый раздел дипломного проекта, можно сформулировать следующие выводы.

На сегодняшний день развитие логистики в России отстает от стран Европы и США, так как транспортные ресурсы и инфраструктура оставляют желать лучшего. Следует отметить, что Россия является частью европейского и

азиатского пространства и. в силу своей геополитической расположенности, связывает основные центры промышленного и энергетического развития такие, как Каспий, Ближний Восток, Черноморье, а также страны тихоокеанского региона. Поэтому развитие мировой транспортно–логистической системы невозможно без участия России и использования её сухопутных транспортных коридоров.

Особенностями управления персоналом логистических компаний являются: повышение конкурентоспособности компании в рыночных условиях; повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли; обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. [1]. Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как: обеспечение потребности компании в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации; достижение обоснованного соотношения между организационно–технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала; полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом; обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству; закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала); обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально – квалификационного и должностного продвижения и т.п.; согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности); повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

## **2 Анализ системы управления персоналом логистического склада ООО«СТК–Логистика Красноярск»**

### **2.1 Организационно–экономическая характеристика ООО«СТК–ЛК»**

Общество с Ограниченной Ответственностью «СТК–Логистика Красноярск», сокращенно ООО «СТК-ЛК» зарегистрировано 18 мая 2004 года регистрирующим органом Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Центральному району г. Красноярска Красноярского края. Компании присвоен ИНН 2466118361, КПП 246601001.

Уставный капитал компании по состоянию на 07.05.2015 – 10 тыс. руб.

Форма собственности ООО«СТК–ЛК» – Частная собственность.

Юридический адрес: Россия, 660118, г. Красноярск, ул. Северное Шоссе, 17,

Основным видом деятельности компании является хранение и складирование. Также ООО «СТК–ЛК» работает еще по 11 направлениям:

50.50 Розничная торговля моторным топливом

51.1 Оптовая торговля через агентов (за вознаграждение или на договорной основе) Все виды деятельности

51.12.1 Деятельность агентов по оптовой торговле топливом

51.34.1 Оптовая торговля безалкогольными напитками

51.51 Оптовая торговля топливом

51.51.2 Оптовая торговля моторным топливом,

52.25.2 Розничная торговля безалкогольными напитками

63.21.2 Прочая вспомогательная деятельность автомобильного транспорта

63.21.24 Эксплуатация гаражей, стоянок для автотранспортных средств, велосипедов и т.п.

## 70.3 Предоставление посреднических услуг, связанных с недвижимым имуществом

### 70.32 Управление недвижимым имуществом

Перечень услуг компании следующий. Рассмотрим сначала ответственное хранение – это услуга по хранению груза с полной ответственностью за его сохранность. В настоящее время услуга ответственного хранения пользуется большим спросом благодаря ряду преимуществ:

- пропадает необходимость в денежных затратах на организацию своего склада, не требуется оплачивать аренду помещения, закупать стеллажное и погрузочно-разгрузочное оборудование и организовывать его ремонт и обслуживание;
- пропадает необходимость затрат на организацию системы охраны склада и обслуживания складской территории;
- риск пропажи или порчи товара перекладывается на компанию, предоставляющую услуги ответственного хранения вашего товара;
- ответственное хранение на современном складе обеспечивает товарооборот точно в срок с минимальным Вашим участием.

На складском комплексе организовано адресное хранение товара с ведением базы данных в WMS-системе, штрих-кодированием грузов и использованием радиотерминалов.

Основные виды хранения товара:

- стеллажное хранение товаров. Основная складская единица хранения – EUR паллета 800x1200 мм, вес брутто до 1000 кг. Ярусность – 6 ярусов. Высота складирования груза – до 1700 мм;
- стеллажное оборудование поставлено и смонтировано компанией «SOLOS». Продукция компании прошла сертификацию и имеет сертификат соответствия Госстроя РФ за № 0592909 от 11.04.2006 г;
- напольное хранение товаров. Основные складские единицы хранения – EUR паллета 800x1200 мм, FIN паллета 1000x1200 мм;



- хранение негабаритных грузов. Негабаритный груз – груз, размеры которого превышают 1200х800х1700 мм (длина/ширина/высота);
- хранение нескольких наименований товаров на одной паллете (до 4-х наименований).

Следующим видом услуг являются погрузо–разгрузочные работы (рисунок 2.1).

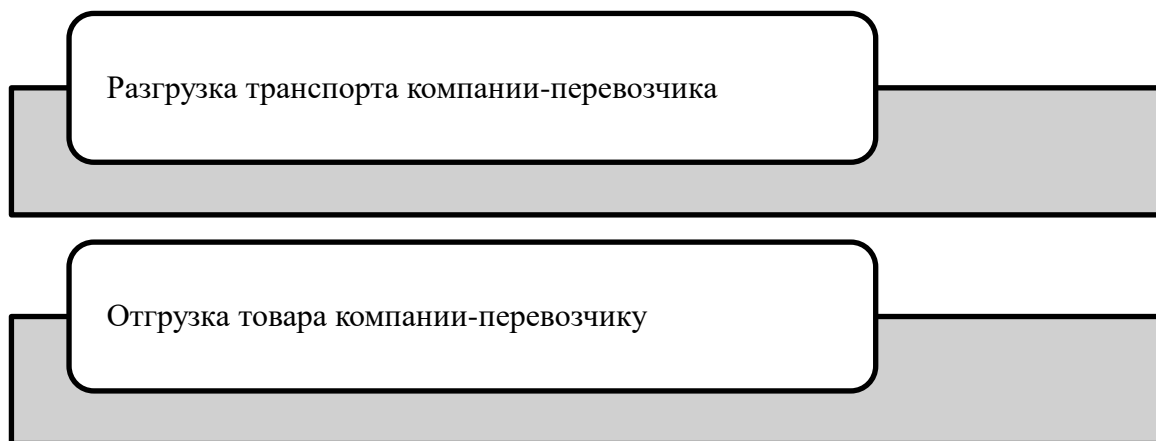


Рисунок 2.1 – Виды погрузочно–разгрузочных работ

Развитая транспортная структура терминала позволяет принимать грузы, поступающие различными видами транспорта, в том числе: вагонами, контейнерами, фурами. Также компания производит отгрузку товара по заявкам клиентов в любые виды транспорта – вагоны, контейнера, большегрузный транспорт, малотоннажный транспорт.

Также компания осуществляет операции по приемке и отправке товара фактически без его размещения в зоне хранения. Исходя из габаритов и весовых характеристик обрабатываемых грузов, а также геометрических характеристик и компоновки складских зон используется различная подъёмно–погрузочная и транспортировочная техника ведущих мировых производителей:

- электрические высотные складские штабелеры типа «Рич Трак» с высотой подъёма 10 500 мм; предназначены для работы в основном в зоне хранения склада (ярусы с 1–го по 6–й), базовая грузоподъемность 1600 кг;

- электрические трехопорные вилочные погрузчики с высотой подъёма 4300 мм, предназначены для разгрузки внутри еврофур и работы на складе (до 3-го яруса), базовая грузоподъемность 1600 кг;

- газовые вилочные погрузчики с высотой подъема 3900 мм, предназначены исключительно для разгрузки вагонов и работы внутри склада в зоне приемки, базовая грузоподъемность 1500 кг и 3000 кг;

- электрические перевозчики поддонов (с откидной платформой оператора), предназначены для внутренних транспортных работ (в основном для быстрого перемещения подборщиков заказов с собранными деталями между зонами отбора склада и участками комплектации заказов), базовая грузоподъемность 1200 кг;

- гидравлические тележки (РОКЛА), предназначены для всех транспортных работ, выполняемых человеком (подбор заказов, межзонная транспортировка, технологическое перемещение паллет в процессе приемки, комплектации, отгрузки), базовая грузоподъемность 2300 кг.

Помимо перечисленных видов услуг, компания осуществляет различные виды обработки товара:

- разбраковка, идентификация, формирование складских грузов и приемка товара;

- обмер, взвешивание товара;

- размещение товара на хранение (в соответствии с требованиями, предъявляемыми клиентом склада);

- подбор товара по заявкам клиентов и формирование заказов на отгрузку с учётом различных критериев;

- расформирование заказов по требованию клиента и размещение подобранных единиц товара в зону хранения. Маркировка и стикерование. Упаковка и переупаковка;

- оформление отгрузочной документации;

- предоставление полного пакета отгрузочных документов в соответствии с законодательством РФ и требованиями клиентов;
- предоставление отчетов;
- обмен складскими отчетами в электронном формате. Предоставление различных видов отчетов по складским остаткам товара, движению товара за любой период времени;
- разработка и предоставление дополнительных видов отчетов по требованию клиентов.

Компания осуществляет постоянный мониторинг ценовой ситуации на рынке логистических услуг. Разработаны тарифы на весь перечень услуг по обработке и хранению грузов, учитывающие динамику грузооборота, однородность груза, необходимую складскую площадь, особые условия хранения и прочие параметры.

Склад является ключевым звеном логистической цепи ООО«СТК–ЛК». Качественная складская обработка, хранение, доставка точно в срок – это неотъемлемые атрибуты успешного развития бизнеса.

Общая площадь склада составляет – 22 545 кв. м. Полы выполнены с антипылевым покрытием. 6–ярусные паллетные стеллажи. Объем хранения грузов – 20 000 паллетомест. Антресоли для хранения различных грузов – 4300 кв. м.

Ворота подъемные секционные, гидравлические доклевеллеры с регулировкой по высоте. Система охранной сигнализации и система непрерывного видеонаблюдения.

Территория – достаточная для простоя и маневрирования большегрузных автомобилей. В наличии собственная железнодорожная ветка на расстоянии 300 м от станции Красноярск–Северный Красноярской Ж.Д. Возможность единовременной приемки 8 вагонов.

Применяется автоматизированная система управления складом (AZ.WMS), система штрих–кодов для размещения грузов, система радиотерми-

нальной связи. Применение на терминале WMS–системы позволяет повысить такие параметры качества складской логистики, как точность сборки и точность исполнения заказа по времени до 99,5%.

Главной целью деятельности компании «СТК–Логистика–Красноярск» является достижение коммерческого успеха в области складской логистики в интересах третьих лиц (3PL). Способом достижения этой цели является предоставление клиентам качественного обслуживания, основанного на применении передовых технологий складской обработки грузов, использовании современного складского оборудования, автоматизированной системы управления складскими процессами, а также поддержании высокого профессионализма менеджмента и обслуживающего персонала склада.

Логистическая структура терминала позволяет работать в круглосуточном режиме и обеспечивать своевременный прием, обработку и выдачу грузов.

На терминале ведется паллетная, коробочная и штучная обработка товара.

Складские помещения оснащены высококлассным стеллажным и грузоподъемным оборудованием, автоматизированной системой складского учета, большим количеством ворот, оборудованных занавесочными докшелтерами и площадками для выравнивания перепада высот – доклевеллерами.

Собственная котельная, дизельная электростанция и система вентиляции позволяют поддерживать постоянный температурный режим и гарантировать бесперебойную работу всех складских систем. Даже в зимнее время на складе поддерживается температура в диапазоне  $+15^{\circ}\text{C}$  ( $\pm 3^{\circ}\text{C}$ ).

Автоматизированная система управления складом (WMS–система) настроена на работу с большим ассортиментом товара с возможностью контроля различных партионных признаков, таких как срок годности, дата изготовления, дата поступления и позволяет в режиме реального времени обрабатывать информацию по хранению и перемещению грузов, а также импортировать/экспортировать данные из системы учета клиента в систему управления складом. Максимальная автоматизация всех процессов практически исключает ошибки по вине персонала.

Поручая ООО «СТК–ЛК» задачи складирования товаров, клиенты компании получают возможность не отвлекать оборотные средства и людские ресурсы от основного направления деятельности и не отягощать себя организационными вопросами аренды склада и хранения товара.

ООО «СТК–Логистика Красноярск» – это коллектив профессионалов, организованный по принципу четкого разделения функций и обязанностей. Каждый сотрудник специализируется по той или иной конкретной области. Это обеспечивает безупречную слаженность действий на любом этапе работы и делает сотрудничество с нами легким и удобным для наших клиентов.

В компании каждый точно знает, за что он отвечает и полностью компетентен во всех вверенных ему вопросах. Также ООО «СТК–ЛК» – это сложный механизм и его надежная работа построена на слаженном взаимодействии всех звеньев (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Организационная структура ООО«СТК–ЛК»

Руководство ООО «СТК–ЛК» осуществляется директором компании в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом.

ООО «СТК–ЛК» самостоятельно определяет структуру управления и затраты на их содержание.

Аппарат управления складским предприятием построен по линейно–функциональному типу. В основе формирования функциональной структуры управления лежит принцип полномочного распорядительства: каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию. Это создает условия для формирования аппаратов специалистов, которые в силу своей компетенции отвечают только за определенный участок работы.

Такая децентрализация работ между подразделениями позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления отдельными службами и создает возможность для специализации подразделений по выполнению работ, единых по содержанию и технологии, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления.

Вместе с тем функциональная структура имеет ряд недостатков: принцип полномочного распорядительства в определенной степени нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководителей.

Таким образом, функциональная специализация работ разрывает управленческий процесс, единый по своей природе; построенная по линейно–функциональному принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности.

Отсюда – ослабление горизонтальных связей и необходимость контролирующего и интегрирующего органа.

Основные экономические показатели, характеризующие размер ООО «СТК–ЛК» представлены в таблице 2.1.

По данным таблицы 2.1 наблюдается рост стоимости реализованных работ и услуг за 2013–2015 гг., который составил 6,60% ( $236441/221806 \cdot 100\%$ ), что позволило с учетом увеличения числа сотрудников (+8 человек) повысить производительность труда на 3,29% ( $916,44/887,22 \cdot 100\%$ ).

Таблица 2.1 – Размеры производства ООО«СТК–ЛК» за 2013–2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015	Средние данные по городу
1. Стоимость реализованных работ (услуг), тыс. руб.	221806	230692	236441	230590
2.Среднегодовая численность работников, чел.	250	255	258	260
3.Производительность труда, тыс. руб.	887,22	904,67	916,44	910,00
4.Площадь склада, кв.м.	22545	22545	22545	24000
5. Объем ресурса, выделяемого каждому звену логистической производственной цепи (ЛПЦ), т.	120	127	131	128
6.Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	30718	35836	28402	30000
7.Размер энергетических ресурсов, используемых предприятием:				
– бензин автомобильный, л.	24406,8	24689,1	25012	25000
– электроэнергия, кВт.	138039	141000	141213	142013

Если сравнивать данные показатели со среднегородскими, то ООО «СТК–ЛК» выходит на первое место по данным показателям, что, несомненно, положительно характеризует компанию.

Площадь склада составляет 22545 кв.м., обслуживание такой площади влечет за собой рост потребляемых энергетических ресурсов на 2,33%.

Растет объем ресурса, выделяемого каждому звену логистической производственной цепи (ЛПЦ), темп роста составил 9,17%.

В связи с реконструкцией и модернизацией оборудования, произошло снижение темпа основных средств на 7,54%.

На основании исходных данных, представленных в таблице 2.1, определим специализацию предприятия и дадим оценку произошедшим изменениям (таблица 2.2).

По данным таблицы наибольший удельный вес в структуре реализуемых работ и услуг отводится на хранение и складирование грузов – 71,35%, темп роста составил 9,72% ( $168700,65/153755,92 \cdot 100\%$ ).

Таблица 2.2 – Структура ООО «СТК-ЛК» реализованных работ / услуг за 2013–2015 гг.

Виды работ/услуг	2013		2014		2015	
	Выручка, тыс. руб.	Структура, %	Выручка, тыс. руб.	Структура, %	Выручка, тыс. руб.	Структура, %
Транспортная обработка контейнеров и прочих грузов	35089,71	15,82	36933,79	16,01	38870,90	16,44
Хранение и складирование грузов	153755,92	69,32	164068,15	71,12	168700,65	71,35
Организация перевозок грузов	20295,25	9,15	21108,32	9,15	21256,05	8,99
Осуществление оптовой, розничной, комиссионной, посылочной торговли и других видов торгово–закупочной деятельности	7718,85	3,48	6897,69	2,99	7022,30	2,97
Прочие виды деятельности	4946,27	2,23	1684,05	0,73	591,10	0,25
Итого по предприятию	221806	100	230692	100	236441	100

Наименьший удельный вес занимают прочие виды деятельности – 0,25%, темп снижения идет ежегодный. Для оценки уровня (глубины) специализации производства рассчитаем коэффициент специализации ( $K_{\text{сп}}$ ) по формуле:

$$K_{\text{сп}} = 100 / \sum [U_{d_i} * (2n - 1)], \quad (2)$$

Подставим данные в формулу и получим:

$$K_{\text{сп. 2015 г.}} = \frac{100}{71,35(2 \times 1 - 1) + 16,44(2 \times 2 - 1) + 8,99(2 \times 3 - 1) + 2,97(2 \times 4 - 1) + 0,25(2 \times 5 - 1)};$$

$$K_{\text{сп. 2015 г.}} = \frac{100}{188,66} = 0,53.$$

где  $U_{d_i}$  – удельный вес  $i$  – го товарной продукции в общем её объёме;

$n$  – порядковый номер отдельных видов продукции по их удельному весу в ранжированном ряду.

Значение коэффициента специализации составляет 0,53, это свидетельствует о средней специализации.



Подводя итоги параграфа, отметим следующее. Общество с ограниченной ответственностью «СТК–Логистика Красноярск» предоставляет различные складские услуги по хранению груза, предоставляет места хранения для каждого клиента в отдельной зоне. Несмотря на объективные и субъективные трудности компания работает стабильно. Конкурентоспособность обеспечивается качеством работы и стабильно низкими ценами на предоставляемые услуги.

Уровень производительных сил в компании средний, следовательно, углубление специализации может осуществляться за счет осуществления объема производства услуг по складированию и хранению на основе интенсификации. Специализация способствует концентрации материальных и финансовых ресурсов на производстве конкурентоспособных услуг и повышению экономической эффективности работ.

Организационная структура ООО «СТК–ЛК» носит линейный характер, что обусловлено необходимостью в единстве и четкости распорядительства, согласованности действий исполнителей, простоте управления, четко выраженной ответственности и оперативности принятия решений.

## **2.2 Анализ эффективности системы управления логистическим складом ООО «СТК–ЛК»**

ООО «СТК–ЛК» считает профессионализм персонала конкурентным преимуществом в достижении и сохранении лидерства в бизнесе.

Главная цель кадровой политики, проводимой в обществе, – достижение экономической эффективности по всем направлениям работы с персоналом на основе всестороннего учета всех факторов, влияющих на мотивацию работника, ведущих к наиболее полному раскрытию его потенциала.

Эффект от инвестиций в человеческие ресурсы во многом зависит от руководителей, которые формируют команды профессионалов, успешно решающих производственные и управленческие задачи.

Кадровая политика предприятия направлена на формирование коллектива, способного эффективно решать задачи Общества. Оперативный план работы с персоналом в ООО «СТК–ЛК» представлен в Приложении В.

В области управления персоналом кадровая политика ООО«СТК–ЛК» решает следующие задачи:

- создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении и способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника;
- развитие системы мотивации персонала, позволяющей каждому сотруднику рассчитывать на карьерный рост и вознаграждение, соответствующие его профессиональному уровню и личному вкладу в дело компании;
- социальная защита сотрудников.

Компания в целях привлечения новых сотрудников:

- регулярно проводит оценку имеющегося персонала и на основе сводных результатов оценки определяет расхождения между желательным и существующим уровнем работников, а также устанавливает, насколько динамика развития персонала соответствует динамике развития предприятия;
- выделяет группы работников и должностей, являющихся ключевыми для достижения стратегических целей в период перехода на новый качественный уровень развития;
- постоянно отслеживает тенденции на рынках труда;
- проводит специальные мероприятия для максимально быстрой адаптации новых работников и своевременного обеспечения их всем необходимым для полноценного выполнения обязанностей.

Для привлечения новых сотрудников кадровая служба использует признанные в мировой практике методы и инструменты поиска и отбора кандидатов, включая работу с внешними специализированными агентствами.

При замещении вакансий при прочих равных условиях отдается предпочтение: «внутренним» кандидатам, расширяя, таким образом, возможности для

развития карьеры работников различных подразделений предприятия; «молодым специалистам».

2. Планирование карьеры. Планирование карьеры – обязательная составная часть кадровой политики ООО «СТК–ЛК». Это обеспечивает и наиболее полное раскрытие потенциала каждого, кто приходит работать в Общество, и способствует решению стратегических и социальных задач, стоящих перед ООО «СТК–ЛК».

При планировании карьеры каждого отдельного сотрудника руководство предприятия принимает во внимание следующие факторы:

- потребности ООО «СТК–ЛК» в персонале, исходя из стратегических планов и данных кадрового планирования;
- карьерные ожидания и профессиональные интересы работника, цели его профессионального и служебного развития;
- потенциал профессионального роста и служебного продвижения работника по результатам оценки (аттестации) и рекомендаций руководителей и наставников.

3. Кадровый резерв. В ООО «СТК–ЛК» разработано положение по работе с кадровым резервом в соответствии с кадровой политикой Общества. Целью данного положения является обеспечение эффективной деятельности предприятия с помощью:

- постоянного пополнения кадров руководителей Общества высококвалифицированными специалистами;
- внедрения в практику работы с кадрами прогнозирования служебных перемещений внутри Общества (планирование карьеры);
- снижения рисков при назначении руководителей и специалистов на должность;
- мотивации карьерного роста работников и дополнительного стимулирования их на повышение образовательного уровня и повышение квалификации.

В резерв Общества зачисляются работники, которые способны в любой момент возглавить соответствующие участки работы, а также молодые работники, положительно зарекомендовавшие себя, имеющие лидерские качества и способности к руководящей работе.

4. Обучение. За последние три года система обучения полностью отсутствует.

В системе управления предприятием в целях социального развития коллектива общества обеспечивается лишь:

- 1 Охрана здоровья и медицинское обслуживание:
  - проведение ежегодных медицинских осмотров работающих
- 2 Социальная защищенность:
  - в случае смерти работника предприятия выплачивается материальная помощь семье.

Таким образом, оперативный план работы с персоналом в ООО «СТК–ЛК» работает лишь отчасти, много упущено.

Далее проведем оценку трудового потенциала на примере персонала логистического склада, поскольку именно он ключевое звено развития предприятия. О динамике численности работников предприятия можно судить по данным таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – Состав численности работников ООО «СТК–ЛК»

Перечень категорий персонала	2013	2014	2015	Изменение (±)			
				абсолютное, чел.		относительное, %	
				2014 / 2013	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2013
Всего, в том числе	127	127	134	0	7	100,00	5,51
основные работники	86	86	93	0	7	100,00	8,14
руководители	12	12	12	0	0	100,00	0,00
специалисты	29	29	29	0	0	100,00	0,00

Согласно данных таблицы 2.3 в составе персонала логистического склада присутствуют все категории персонала: основные работники, руководители и специалисты, как в отчетном, так и предыдущих периодах. Отметим, что чис-

ленность персонала за исследуемый период увеличилась на 7 сотрудников. Прирост персонала в процентном соотношении за 2013–2015 гг. составил 5,51%.

Наибольший удельный вес в структуре численности занимают специалисты и основные работники (таблица 2.4). Причем показатель основных работников незначительно вырос с 67,72% в 2013–2014 гг. до 69,40% в 2015гг.

Таблица 2.4– Численность работников ООО «СТК–ЛК» за 2013–2015 гг.

Перечень категорий персонала	2013		2014		2015	
	Чел.	Уд.вес	Чел.	Уд.вес	Чел.	Уд.вес
Всего, в том числе	127	100	127	100	134	100
основные работники	86	67,72	86	67,72	93	69,40
руководители	12	9,45	12	9,45	12	8,96
специалисты	29	22,83	29	22,83	29	21,64

На долю руководителей и специалистов приходится 8,96% и 21,64% соответственно по каждой категории персонала в 2015 г.

На эффективность предпринимательской деятельности оказывает влияние уровень образования сотрудников, анализ трудовых ресурсов по уровню образования представлен в таблице 2.5 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.5 – Анализ трудовых ресурсов по уровню образования в ООО «СТК–ЛК», чел

Образование	2013	2014	2015	Удельный вес, %		
				2013	2014	2015
Высшее	41	41	78	32,28	32,28	58,21
Среднее специальное	86	86	56	67,72	67,72	41,79
Итого	127	127	134	100,00	100,00	100,00

Образование играет важную роль в эффективной деятельности логистического склада, поскольку от того, насколько грамотен и квалифицирован работник, зависит объем выполнения работ (рисунок 2.3).

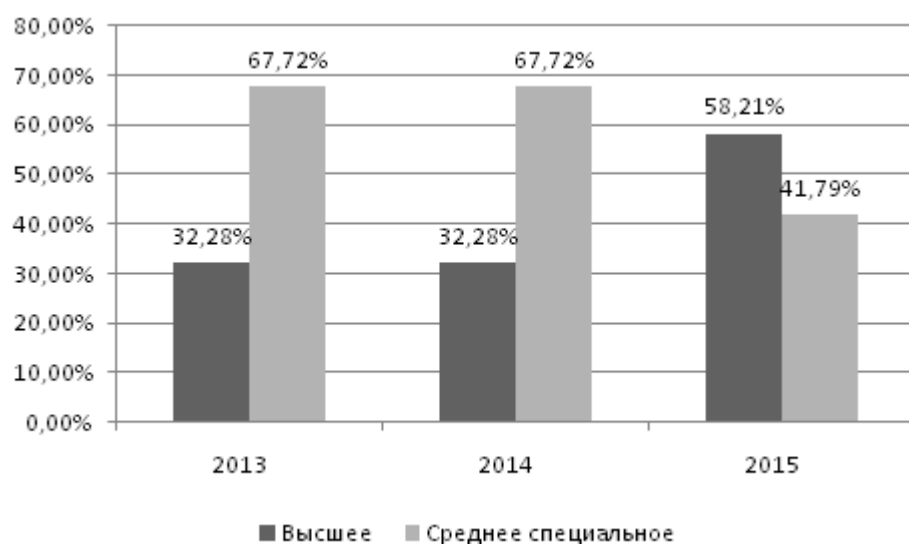


Рисунок 2.3 – Структура трудовых ресурсов по уровню образования в ООО «СТК–ЛК», %

Так, если в 2013 году 32,28% работников имели высшее образование, а 67,72 % среднее специальное, то в 2015 году это соотношение составило 58,21% и 41,79%. Рост удельного веса работников с высшим образованием, несомненно, является положительным моментом.

За рассматриваемый период количество работников со средним специальным образованием сократилось на 30 чел. Численность работников с высшим образованием выросла с 41 до 78 человек.

Далее проведем анализ структуры персонала склада по трудовому стажу (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ трудового стажа работников в ООО «СТК–ЛК», г.

Стаж	2013	2014	2015	Удельный вес, %		
				2013	2014	2015
До 1 года	15	15	8	11,81	11,19	5,97
1–3 года	82	103	111	64,57	76,87	82,84
3–5 лет	15	8	7	11,81	5,97	5,22
5–10 лет	8	0	0	6,30	0,00	0,00
Свыше 10 лет	7	8	8	5,51	5,97	5,97
Итого	127	127	134	100,00	100,00	100,00

На предприятии работает персонал, главным образом, со стажем 1–3 года (по годам удельный вес составил соответственно 64,57%, 76,87% и 82,84% соответственно в 2013, 2014 и 2015 гг.) (рисунок 2.4).

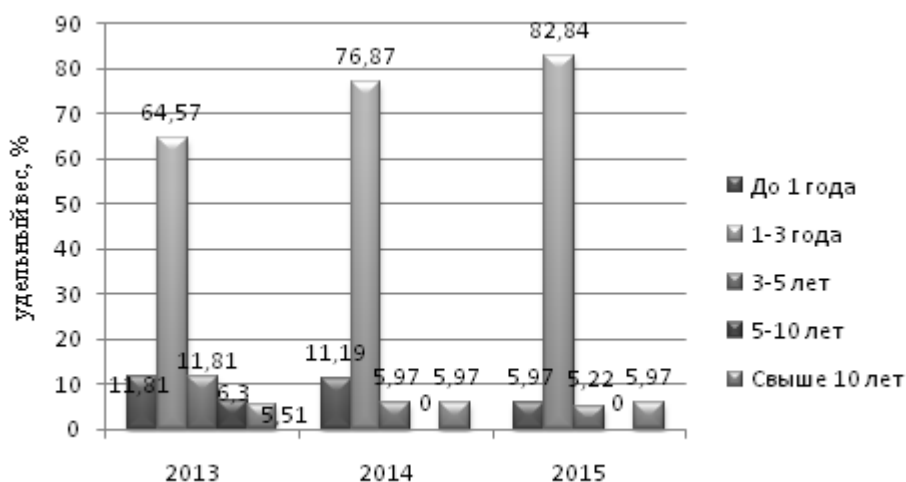


Рисунок 2.4 – Распределение работников ООО «СТК–ЛК» по трудовому стажу за 2013–2015 гг., %

Доля персонала, который работает меньше года и от 1 до 3–х лет велика, что в целом является отрицательным моментом. Таким образом, показатель продолжительности работы персонала, а значит стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации, можно считать низким.

Рассмотрим динамику движения рабочей силы, которая представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Движение рабочей силы ООО«СТК–ЛК»

Наименование показателя	2013	2014	2015
Среднесписочная численность работников, чел.	127	127	134
Количество принятых на работу, чел.	44	59	11
Количество уволившихся, в т.ч.	44	52	62
–по собственному желанию, чел.	36	42	47
–за нарушение трудовой дисциплины, чел.	8	10	15
Количество проработавших весь год, чел.	83	75	72
Коэффициент оборота по приему	0,35	0,46	0,08
Коэффициент оборота по выбытию	0,35	0,41	0,46
Коэффициент текучести кадров, %	34,65	40,94	46,27
Коэффициент постоянства состава	0,65	0,59	0,54

В 2013 году было уволено 44 сотрудника предприятия и на их место приняты новые. Увольнение произошло по причине нарушения трудовой дисциплины и по собственному желанию.

Таким образом, коэффициент текучести кадров составил 34,65%, а коэффициент постоянства состава 0,65.

В 2014 и 2015 году ситуация изменилась в худшую сторону. Уволено было еще 52 и 62 сотрудника как в 2014, так и в 2015 году, при этом в 2014 году принято на работу взамен уволенных 59 чел., а в 2015 году 11 чел. В результате рассмотренных выше изменений коэффициент постоянства состава снизился и составил 0,59 и 0,54 соответственно в 2014 и 2015 году. Коэффициент текучести в 2015 году по сравнению с 2014г. увеличился на 5,33% и составил 46,27%, что явно превышает норму в 10–15% для производственных предприятий.

Результаты проведенного исследования показывают, что частая сменяемость кадров, например рабочих, отрицательно сказывается на планомерном развитии производства: снижаются темпы роста производительности труда, ухудшается качество выполняемых работ.

Об использовании трудовых ресурсов можно судить по данным таблицы 2.8.

Таблица 2.8 – Фонд рабочего времени ООО«СТК–ЛК»

Наименование показателя	Значение показателей по годам		
	2013	2014	2015
Численность работающих, чел.	127	127	134
Отработано за год одним работающим			
дней	247	250	248
часов	1976	2000	1984
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8
Фонд рабочего времени, час.	250952	254000	265856

Как видно из таблицы 2.8, в динамике наблюдается рост фонда рабочего времени с 250952 до 265856 часов. В 2014 году прирост фонда рабочего времени был обусловлен ростом количества отработанных за год одним работающим дней и часов. В 2015 году фактором роста фонда рабочего времени послужил рост численности работников предприятия, в то время как количество отрабо-



танных за год часов сократилась за счет количества отработанных за год дней. Средняя продолжительность рабочего дня за период составила 8 часов.

Оценим эффективность деятельности труда ООО«СТК–ЛК»(таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Анализ производительности труда в ООО «СТК–ЛК»

Наименование показателей	2013	2014	2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	221806	230692	236441
Среднесписочная численность логистического склада, чел.	127	127	134
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1746,50	1816,47	1764,49

В динамике за 2013–2015 гг. наблюдается рост производительности труда работающих на 1,30% в основном за счет повышения выручки на 4,36% в 2014 году. Однако по сравнению с 2014 годом в 2015 году значение показателя ниже уровня 2014 года и составило лишь 1764,49 тыс. руб., что связано с наименьшим темпом роста выручки – 2,49% против 4,36%. Динамика производительности труда иллюстрируется рисунком 2.5.

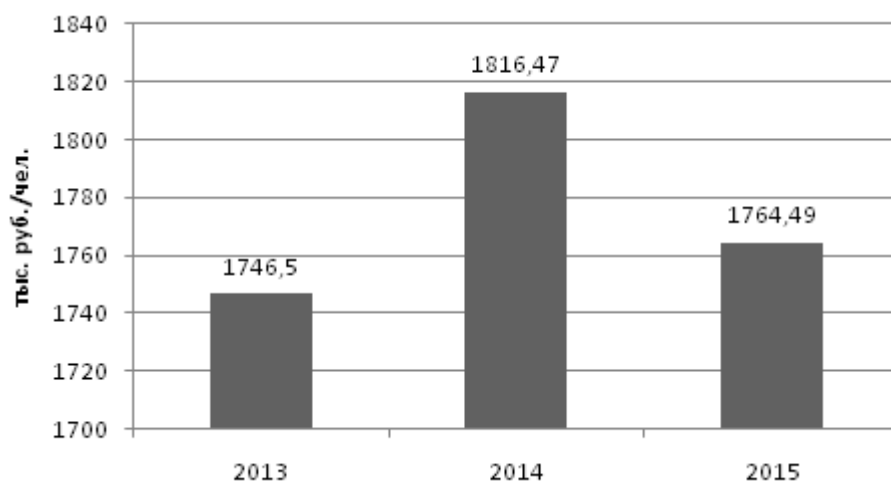


Рисунок – 2.5. Производительность труда работников ООО «СТК–ЛК» за 2013–2015 гг., тыс руб.

Для более полного анализа трудовых ресурсов предприятия проведем анализ фонда заработной платы.

Таблица 2.10 – Анализ фонда заработной платы логистического склада ООО«СТК–ЛК»

Наименование показателя	2013	2014	2015
Общий ФЗП работающих логистического склада, тыс. руб.	22168,61	22312,63	24409,44
– Оплата труда по сдельным расценкам	15518,03	16318,84	17086,61
– Повременная оплата по тарифным ставкам, окладам	6650,58	6993,79	7322,83
Численность работающих логистического склада, чел.	127	127	134
Среднегодовая зарплата одного работающего, руб.	174556	175690	182160
Зарплатоотдача, руб.	10,01	10,34	9,69

Годовой фонд оплаты труда (ФОТ) сотрудников логистического склада ООО«СТК–ЛК» за 2015 год составил 24409,44 тыс. руб. При этом в виду того, что деятельность работников и персонала можно оценивать разными критериями, применяют сдельную (в 70% случаев) и повременную (в 30% случаев) систему оплаты труда. В основе сдельной системы заработной платы лежит учет количества изготовленной работником продукции или выполненных трудовых операций надлежащего качества. Обе системы оплаты труда успешны в динамике, но оплата труда по сдельным расценкам превышает повременную систему оплаты труда, что связано с большим числом рабочего персонала.

Расходы ООО«СТК–ЛК» на социальное обеспечение реализует в соответствии с законодательством РФ. Отчисления по социальным страховым взносам в 2015 году составили 7322,83 тыс. руб., в т.ч.:

ПФР 22% = 5370,08 тыс. руб.;

ФСС 2,9% = 707,87 тыс. руб.;

ТФОМС 3,1% и 2% = 756,69 тыс. руб. и 488,19 тыс. руб.

Подходный налог равен 13% от ФОТ в 2015 году и составил 3173,23 тыс.руб.

Премии составляют от 1000 до 2000, поэтому эффективность их воздействия на рабочих сомнительна. Премия не официальна, к тому же за любые погрешности вычитают из нее.

Зарплатоотдача, характеризующая объем выручки от реализации выполненных работ на единицу фонда заработной платы, уменьшилась в 2015 году по сравнению с 2013 годом на 0,32 руб. и по сравнению с 2014 годом на 0,65 руб. И в это же время происходит превышение темпа роста среднегодовой заработной платы над темпом роста производительности в 1,067 раза (табл. 2.11).

Таблица 2.11 – Расчет темпов роста среднего заработка и производительности труда работников ООО «СТК–ЛК»

Наименование показателя	2013	2014	2015	Темп роста, %	
				2014 / 2013	2015 / 2014
Среднегодовая зарплата одного работающего, руб.	174556	175690	182160	100,65	103,68
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1746,50	1816,47	1764,49	104,01	97,14
Коэффициент опережения	x	x	x	x	1539,72

Данные обстоятельства означают повышение удельных затрат на оплату труда и наличие относительного перерасхода по заработной плате в 2015 году в сумме 1539,72 тыс. руб., что оценивается негативно:

$$\Delta \text{ФЗП} = 24409,44 \times \left[ \frac{1,0368 - 0,9714}{1,0368} \right] = +1539,72 \text{ тыс. руб.}$$

В результате анализа состояния трудовых ресурсов ООО «СТК–ЛК», заработной платы персонала и производительности труда было выявлено, что на предприятии достаточно низкий уровень применения современных механизмов мотивации трудового коллектива вследствие недопонимания их значимости руководством предприятия. Как показывают результаты расчетов, в 2015 году, несмотря на повышение заработной платы в среднем на 3,68% произошло снижение темпа производительности труда, что может говорить о том, что для сотрудников важна не только материальная, но и моральная, и социальная мотивация.

### 2.3 Проблемы управления персоналом логистического склада ООО«СТК–ЛК»

На основе изучения и анализа информации из внешних и внутренних источников о деятельности компании «СТК–ЛК», был выявлен ряд проблем в области управления персоналом логистического склада в этой организации. В первую очередь, это проблема, характерная для всей системы бизнеса – текучесть кадров. Во вторую очередь, это не соблюдение оперативного плана по управлению персоналом: отсутствует система обучения и ротации кадров, практически нет социальной защищенности персонала.

Далее проведем исследование с целью выявления основных факторов трудовой мотивации персонала ООО«СТК–ЛК» (рисунок 2.6).

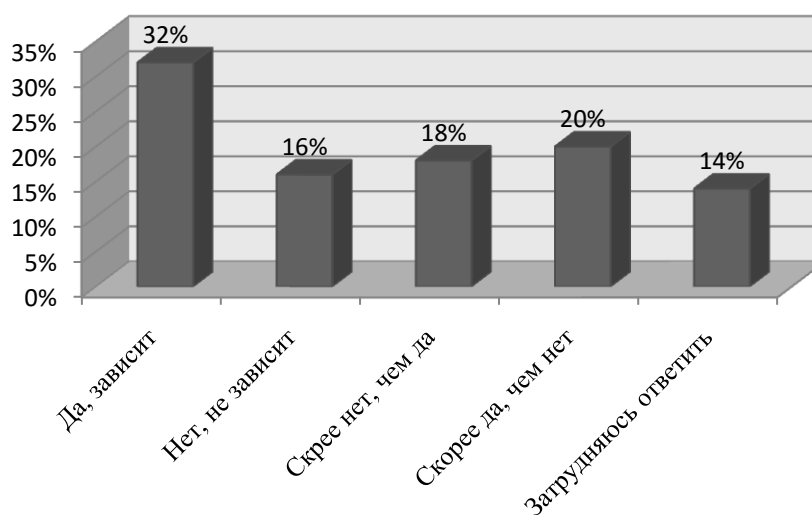


Рисунок 2.6 – Удовлетворенность сотрудников своим трудом в ООО «СТК–ЛК», %

Как видно из проведенного исследования системы мотивации и удовлетворенности трудом, настроение большинства сотрудников (32%) зависит от удовлетворенности работой, также 20 % ответили на этот вопрос скорее да, чем нет. Следовательно, сотрудники высоко ценят свой труд, их настроение и само-

оценка напрямую зависит от удовлетворенности работой и от того, как они оценивают результаты своего труда.

На вопрос: что бы вы предложили изменить в системе мотивации в вашей организации, большинство опрошенных выбрали ответ «сделать более понятной и прозрачной систему награждения» – 36 %, далее идет ответ «учитывать мнение непосредственного руководителя при распределении доходов» – 32 % (рисунок 2.7).

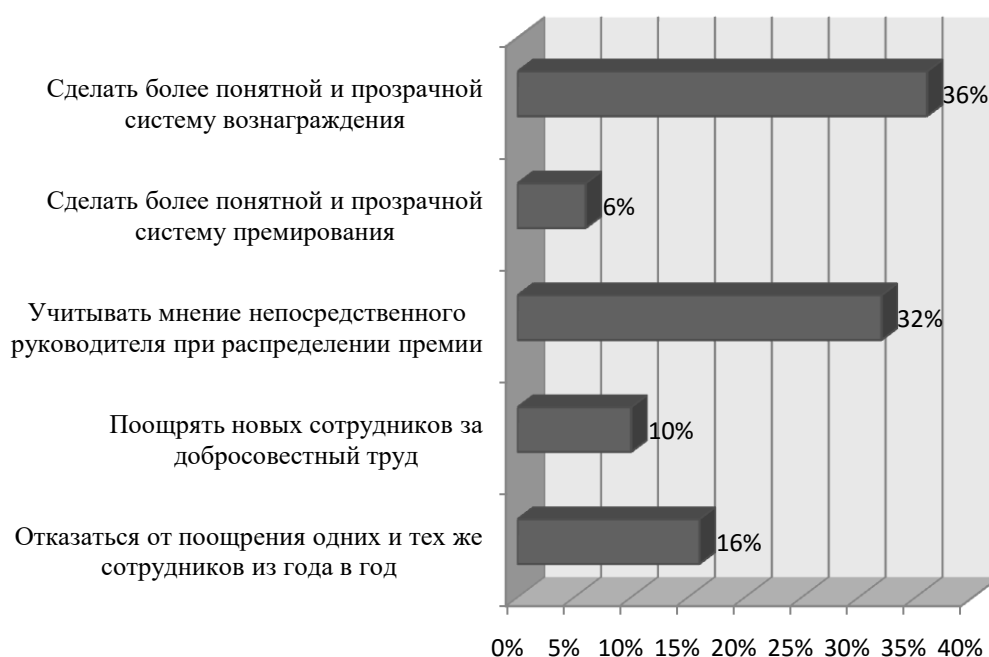


Рисунок 2.7 – Пожелания сотрудников ООО «СТК-ЛК» по мотивации, %

Так же можно сделать предположение, что сотрудники доверяют непосредственным руководителям, считая необходимым учитывать мнение непосредственного руководителя при распределении доходов.

Удовлетворенность своим материальным положением сотрудники оценили крайне низко (рисунок 2.8). Лишь 10% не испытывает никаких материальных затруднений, когда как 32% от числа опрошенных средств хватает на самый минимум для своего существования, а 28% опрошенных отмечают, что не все себе могут позволить для комфортного проживания.



Рисунок 2.8 – Оценка сотрудниками ООО «СТК-ЛК» своего материального положения, %

Самыми важными в работе стимулами были названы: «льготные путевки», «более удобный график работы» (по 18 %), затем по степени важности идут такие факторы, как уважение коллег, бесплатные обеды и доплаты за сверхурочную работу.

Свои дальнейшие трудовые планы с работой в ООО «СТК-ЛК» связывают большинство сотрудников (30 %), но в то же время на этот вопрос 20 % ответили «нет». Собираются работать до пенсии в ООО «СТК-ЛК» подавляющее большинство опрошенных – 34 %.

Как видно, в целом сотрудники лояльно относятся к своей организации, высоко ценят свою трудовую деятельность и результаты труда, необходимо лишь пересмотреть систему материального стимулирования. Считают, что возраст не влияет на карьеру в ООО «СТК-ЛК» почти половина сотрудников – 44 %.

Среди важнейших факторов, которые влияют на систему мотивации в организации, были названы следующие: высшее образование (26 %), отсутствие жалоб клиентов (24 %), стаж работы на предприятии (20 %).

При ответе на вопрос «интересует ли вас деятельность администрации вашей организации по изменению системы мотивации», мнения сотрудников разделились следующим образом: скорее интересует, чем нет (26 %), очень интересует и скорее не интересует (по 24 %).

Свою информированность о системе мотивации в организации сотрудники оценили невысоко: совсем ничего не знаю (36 %), имею некоторые представления (36 %), знаю все, что необходимо знать (20 %).

Эффективность бизнеса в большой степени обусловлена стимулированием заинтересованности работников в повышении производительности труда, адекватной оценкой их вклада в конечные результаты, грамотной кадровой политикой.

Анализ мотивационных стимулов, используемых предприятием для увеличения производительности труда работников можно сделать на основе таблицы 2.12.

Таблица 2.12 – Оценка мотивации в ООО «СТК–ЛК»

Мотивация	Степень значимости мотива для повышения производительности труда производственного персонала (в порядке возрастания значимости)				
	1	2	3	4	5
1. Достойный уровень зарплаты					X
2. Хорошие условия труда				X	
3. Социальные гарантии				X	
4. Возможность профессионального (карьерного) роста			X		
5. Престижность предприятия		X			
6. Престижность профессии и занимаемой должности		X			
7. Стабильность работы предприятия				X	
8. Удовлетворения от занятия любимым делом				X	
9. Развитие способностей и получение профессиональных навыков				X	X
10. Творческий характер труда				X	X
11. Наличие свободного времени			X		

Применение теории потребностей А. Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что теоретически она удовлетворяет многие потребности

сти различного типа – физиологические, потребности уверенности в будущем и признании. Как известно, основные функции заработной платы:

- воспроизводственная функция, состоит в обеспечении работнику расширенного воспроизводства его рабочей силы на принятом социально–нормативном уровне потребления. На основе теории Герцберга можно заключить, что воспроизводственная функция заработной платы есть гигиенический фактор, при отсутствии или недостаточной степени которого у человека возникает неудовлетворение работой, что естественно будет приводить к понижению производительности труда;

- статусная функция заработной платы может быть реализованной, если статус, определяемый размером заработка, соответствует трудовому статусу работника в рамках рассматриваемой общественной структуры.

- стимулирующая функция: для организации выгодно, чтобы работник выполнял свои функции с наибольшей отдачей.

На основании теории ожидания можно сделать вывод, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда.

Люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью труда, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы, т.е. размер вознаграждения должен определяться индивидуальным вкладом каждого в общий результат. Вклад же этот воплощает профессионализм, инициативу и трудовые усилия.

При построении мотивационной системы руководство ООО«СТК–ЛК» исходит из следующей предпосылки: на производительность труда мотивация «престижность предприятия» будет оказывать значительное воздействие.

Мотивация «возможность профессионального (карьерного) роста имеет значение в повышение производительности труда, если речь идет о молодых сотрудниках. Данная мотивация может реализовываться через следующую сис-



тому мероприятий: присвоение квалификационных разрядов, перевод на новую должность в случае достижения поставленного результата.

Значение мотивации «наличие свободного времени» возрастает по мере увеличения срока работы на предприятии, т.к. при недостаточном количестве свободного времени у работника остается меньше времени для решения личных проблем и отдыха, в результате чего производительность труда снижается. Поэтому руководством предприятия предусмотрены выходные дни и ежегодный оплачиваемый отпуск, работник относительно легко, если это не оказывает влияние на результаты работы предприятия, может изменить график работы или взять дополнительных отпуск.

Мотивация «наличие хороших условий труда» оказывает достаточно сильное воздействие на производительность труда работника. Комфортное оборудование рабочих мест, с хорошей системой вентиляции, кондиционирования и освещения. Работа в помещении, не соответствующем санитарным требованиям ведет к потере здоровья и работоспособности работника, что в результате снижает производительность труда, поэтому руководство ООО «СТК-ЛК» уделяет большое внимание соблюдению санитарных требований и норм при организации рабочих мест.

Мотивация «социальные гарантии» и «стабильность работы предприятия», оказывают на производительность труда достаточно сильное влияние, т.к. наличие работы со стабильной оплатой труда и социальными гарантиями создает у человека состояние уверенности и защищенности, что стимулирует его к эффективной работе именно на данном предприятии.

Мотивация «удовлетворенность от занятия любимым делом», «развитие способностей и получение профессиональных навыков», «творческий характер труда» оказывает достаточно сильное стимулирующее воздействие на производительность труда, т.к. когда профессиональная деятельность работника соответствует его личным интересам, способствует совершенствованию его профессиональных навыков и мастерства, позволяет использовать в работе творческие подходы, то он больше вкладывает сил и умений в выполняемую им рабо-

ту, что ведет к росту производительности труда и повышению качества конечной продукции.

Руководство ООО«СТК–ЛК» считает, что наиболее сильной мотивацией к повышению производительности труда является мотивация «достойный уровень заработной платы», т.к. именно материальное вознаграждение обеспечивает для работника удовлетворения большей части его личных потребностей.

Анализ характерных для руководителей управленческих установок дал следующие результаты (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Результаты опроса руководителей ООО «СТК–ЛК», %

Ориентация	Значение
Ориентация на доход	76,4
Самостоятельность	60,0
Ответственность	58,0
Готовность следовать желаниям сотрудников	56,4
Готовность делать больше, чем нужно	54,5
Приоритет новых идей	49,1
Готовность к инновациям	43,6
Готовность к риску, к принятию решений	40,0

Согласно приведенным данным, следует сделать вывод, что для руководящих сотрудников ООО «СТК–ЛК» сегодня характерна ориентация на прибыль и успех, стремление к самостоятельности и расширению сферы ответственности. Однако готовность к инновациям, готовность к принятию решений, готовность к неизбежному при принятии решений риску стоит у них на последнем месте.

Зачастую менеджер приходит к вышестоящему руководству не с проектом решения проблемы, а с обозначением проблемы. Попытки делегировать функцию принятия решений вниз по иерархической структуре организации встречают ожесточенное сопротивление менеджеров.

Руководители отделов ожидают от работы возможности самовыражения, хотят большей самостоятельности. Они хотят большего вознаграждения за то, что они работают самостоятельно, но, в то же время хотят, чтобы всю ответственность за риск нес директор ООО «СТК–ЛК».

При определении размеров заработной платы руководство ООО «СТК–ЛК» основывается на том, что размер оплаты труда должны соответствовать средней оплате труда в аналогичных компаниях, т.к. это отражается, прежде всего, на издержках, и обеспечивать работнику достойный уровень жизни в соответствии с затраченным временем и силами.

Директор ООО «СТК–ЛК» считает, что именно материальное стимулирование способствует повышению производительности труда в рабочее и в сверхурочное время. Однако простого существования системы мотивации для эффективного управления персоналом недостаточно, необходимо, чтобы она была действенной.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. Удовлетворенность трудом в коллективе в целом находится на среднем уровне.

2. Наибольшую удовлетворенность у сотрудников вызывают условия труда и взаимоотношения в коллективе. Это в результате дает достаточную стабильность коллектива, стремление сотрудников удержаться на рабочем месте.

3. Было выявлено, что интерес к работе и предпочтение содержания работы заработку находятся на уровне ниже среднего. На работе компании это может сказываться в исключительно формальном выполнении сотрудниками своих должностных обязанностей, отсутствии творческого подхода, и как следствие возможно более низких результатах труда, чем это могло бы быть, если бы сотрудники с большей активностью реализовывали свой профессиональный потенциал.

4. Анализ особенностей удовлетворенности трудом административно–управленческого персонала показал, что присутствует слишком низкий интерес к работе и материальным вознаграждением сотрудники заинтересованы в большей степени, чем самой работой. Это связано с недостаточным уровнем свободы и самостоятельности действий руководителей, необходимостью со-

блюдать инструкции и предписания высшего руководства, в то время как, действуя самостоятельно, сотрудники этого уровня могли бы принести компании больше пользы, учитывая особенности конкретной ситуации, которые не известны руководству головной компании.

На основании сделанных выводов можно сформулировать задание на проектирование:

1. Разработать систему мотивации персонала, направленную на повышение интереса сотрудников к работе.
2. Сформулировать предложения, позволяющие повысить удовлетворенность сотрудников своими профессиональными достижениями и отношениями с руководством.
3. Предложить мероприятия по улучшению материального стимулирования сотрудников, которые бы связывали материальное вознаграждение с творческим подходом к выполнению поставленных задач.
4. Проанализировать экономическую эффективность ожидаемых от предлагаемых мероприятий результатов

### **3 Совершенствование системы управления персоналом логистического склада ООО«СТК–ЛК»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом логистического склада ООО«СТК–ЛК»**

Анализ системы управления персоналом предприятия показал, что для целей развития ООО «СТК–ЛК» существующая система оплаты труда не является оптимальной, а наоборот, тормозит повышение результативности и эффективности деятельности. Для устранения выявленных недостатков целесообразно внедрить в практику деятельности организации, следующие мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом логистического склада:

1. Повысить интерес сотрудников к работе.
2. Предоставить большую свободу в принятии творческих решений и профессиональной ответственности.
3. Повысить внимание руководства к личным достижениям отдельных сотрудников в работе.

Для достижения поставленных целей рекомендуется предпринять следующие меры.

Во–первых, необходимо стимулировать у работников творческий подход к деятельности, что позволит увеличить их интерес к работе. Для каждой категории сотрудников, безусловно, это должно реализоваться по–разному. В частности, руководителям необходимо предоставить большую свободу в принятии решений по конкретным управленческим вопросам, но в то же время увеличить ответственность за результат работы и увязать результаты деятельности подразделения с заработной платой руководителей.

Также необходима оценка результатов деятельности и для других категорий сотрудников. На предприятии не проводится постановка целей перед коллективом и оценка их достижения, что может косвенно сказываться на интересе к работе.

Для сотрудников необходимо разработать критерии оценки результатов деятельности, внедрить ежемесячное планирование, которое будет выражаться в нормах, с соответствующими единицами измерения результатов деятельности.

Должна проводиться информационно прозрачная постановка целей деятельности сотрудников: например, объем работ для рабочих, рост общих финансовых показателей предприятия для руководства и т.д. Для каждой должности рекомендуется разработка конкретных целей в зависимости от конкретной ситуации и оценка достижения этой цели в измеримых показателях.

Далее, результаты деятельности сотрудника измеряются в конце отчетного периода и выражаются в проценте достижения поставленной цели. Таким образом, можно унифицировать результаты для всего коллектива и составлять сравнительные графики: оценивать какой из сотрудников и насколько добился поставленных целей.

Во-вторых, чтобы сотрудники ощущали внимание руководства к их деятельности, необходимо проводить встречи сотрудников и руководителей, на которых каждый из работающих будет получать оценку собственной деятельности за отчетный период. На этих встречах должен оцениваться вклад каждого сотрудника в достижение общего результата коллектива и озвучиваться результаты деятельности всего магазина.

В-третьих, необходимо разработать систему стимулирования творческих предложений сотрудников по совершенствованию деятельности всего подразделения. В частности можно предложить ввести премию, вручаемую ежемесячно за лучшее предложение по совершенствованию работы коллектива. Следует выработать четкие критерии оценки полезности нововведения и сравнивать новации по выработанным критериям. Сотрудник, который внес победившее в конкурсе предложение, должен быть материально поощрен.

Для реализации описанных предложений необходимо провести в организации ряд мероприятий.

Так, например, повышение заинтересованности персонала в результатах своего труда должно обеспечиваться предоставлением работникам возможности ежемесячно влиять на величину своего заработка посредством устранения непроизводительных затрат времени при проведении работ, повышения их качества, что должно сократить время на выполнение различных операций по разгрузке и отгрузке продукции.

Для реализации этого подхода было необходимо разработать Положение о премировании персонала логистического склада, увязывающее премию работника с достигнутыми результатами: объемом переработки, продолжительностью работ.

Сравнение существующего и разработанного положений о премировании персонала представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Сравнение положений о премировании персонала логистического склада

Параметры для сравнения		Положение о премировании	
		существующее	разработанное
Показатели премирования		за сокращение времени нахождения продукции под погрузкой и разгрузкой, их уплотненную загрузку	– за сокращение времени нахождения продукции под погрузкой и разгрузкой, их уплотненную загрузку;
			– за сокращение времени на разбраковку, идентификацию, формирование складских грузов
			– наработка между отказами
Максимальный размер премии, %		70	96
В том числе	за проведение операций по расписанию и за нагон опозданий		
	за сокращение времени на разбраковку, идентификацию, формирование складских грузов		
Теснота связи* величины премии с:			
		0,95	0,96
– сокращением времени нахождения продукции под погрузкой и разгрузкой, их уплотненную загрузку;			
– продолжительностью разбраковки, идентификации и формирования складских грузов;		0,13	0,93
– наработкой между отказами складского оборудования		0,04	0,84

\* – определялась с использованием коэффициента корреляции

Разработанное положение о премировании персонала создает возможность увеличения заработка до уровня, привлекательного в регионе.

Поскольку по данным анализа большой процент уволившихся сотрудников замечен в категории «рабочие», то представим более подробно для них условия получения премии по разработанному Положению (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Условия распределения премии персонала логистического склада ООО «СТК–ЛК»

Изменение фактического времени нахождения продукции под погрузкой и разгрузкой, их уплотненную загрузку, мин.	Размер премии за сокращение времени, %	Отклонение от продолжительности разбраковки, идентификации и формирования складских грузов, %													Коэффициент, учитывающий наработку между отказами			
		+32	+25	+19	+13	+6	0	-6	-15	-23	-30	-38	-45	-52	1,1	1	0,7	0
		Размер премии за продолжительность разбраковки, идентификации и формирования складских грузов, %													Количество неплановых грузов, которые нужно идентифицировать и сформировать			
80	10	0	0	0	0	4	10	13	16	19	29	34	39	45	менее 19	19–37	37–55	более 55
70	13	0	0	0	0	7	10	13	16	24	29	34	39	45	менее 19	19–37	38–56	более 56
60	15	0	0	0	4	7	10	13	19	24	29	34	45	45	менее 20	20–38	38–58	более 58
50	18	0	0	2	4	7	10	16	19	24	29	34	45	45	менее 20	20–39	39–58	более 58
40	20	0	0	2	4	10	13	16	19	24	29	39	45	45	менее 20	20–39	40–59	более 59
30	23	0	0	2	7	10	13	16	19	24	34	39	45	45	менее 21	21–40	40–60	более 60
20	25	0	0	4	7	10	13	16	24	29	34	39	45	45	менее 21	21–41	41–61	более 60
10	28	0	2	4	7	10	16	19	24	29	34	39	45	45	менее 21	21–41	42–62	более 61
Плановое время	30	0	2	4	10	13	16	19	24	29	34	39	45	55	менее 22	22–42	42–63	более 62
-10	33	0	4	7	10	13	16	19	24	29	34	39	50	55	менее 22	22–43	43–64	более 63
-20	35	0	4	7	10	13	16	19	24	29	39	45	50	55	менее 22	22–43	44–65	более 64

	Стабильно достигаемая область значений
	Неудовлетворительная область значений
	Целевая область значений

Так, предлагаются следующие условия получения премии:



1. За фактическое сокращение времени нахождения продукции (товаров) под погрузкой и разгрузкой, их уплотненную загрузку – в зависимости от которого персоналу начисляется от 10 % до 35 % премии от суммы оклада;

2. Продолжительность плановых и неплановых приемов грузооборота за месяц (ч) – в зависимости от которых персоналу начисляется до 55 % премии (при снижении времени на идентификацию и формирование товара в 2 раза от планового);

3. Количество неплановых грузов (товаров) – в зависимости от которых применяется коэффициент к премии за продолжительность разбраковки, идентификации и формирования в складском реестре с диапазоном значений от 0 (при наработке между отказами менее 10 шт.) до 1,1 (при наработке между отказами оборудования более 30 шт.).

Следует отметить, что для расчета наработки между отказами принимается количество неплановых грузов в зоне ответственности службы, отвечающих за разбраковку продукции. Неплановые грузы в зоне ответственности эксплуатационной службы при расчете наработки не учитываются.

Разработанное Положение о премировании персонала и его сравнение с существующим позволили выделить сильные и слабые стороны, главные возможности и угрозы для работников.

Было выявлено, что необходимым условием успешного освоения нового Положения о премировании является повышение информированности персонала о текущих и целевых результатах деятельности.

Ежедневное информирование персонала об изменениях значений учитываемых показателей позволяет руководству фокусировать усилия работников на достижении требуемого уровня производительности и надежности оборудования, а работникам – планировать величину премии за текущий месяц, что только положительно в конечном итоге отразится на уровне удовлетворенности персонала.

Помимо этого, очень важное значение для повышения лояльности персонала и удовлетворенности своим трудом имеет совершенствование социально–

психологического климата коллектива, особенно среди молодых специалистов – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее полнокровного образа жизни людей. Эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на ее результаты, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные. В связи с этим возникает необходимость в оптимизации стиля межличностного взаимодействия.

Предлагаем следующие мероприятия по совершенствованию социально–психологического климата:

1. Проведение тренингов для снижения уровня конфликтности.

Основная цель тренинга (обучение адекватным способам эффективного разрешения конфликтов путем осмысления содержания конфликтной ситуации и оптимизации личного поведения) будет достигнута по итогам трех дней его проведения, которые включают: определение содержания понятия «конфликт», его типов и видов, построение различных классификаций конфликтов, рассмотрение субъективных составляющих конфликта, межгрупповых конфликтов, их специфики и профилактики, а также посредничества в конфликтных ситуациях.

В результате проведения этого тренинга ожидается снижение уровня конфликтности, улучшение внутренних коммуникаций сотрудников, сплочение коллектива, а тем самым и совершенствование социально–психологического климата.

Предполагается проведение тренингов для сотрудников отделов, непосредственно взаимодействующих в профессиональной деятельности, – в соответствии с этим будет осуществляться формирование групп обучающихся. Также не исключается адаптация тренинга непосредственно под аудиторию по принципу специализации сотрудников.

Ожидаемый результат от данного тренинга достаточно высок при том условии, что деятельность в этом направлении будет регулярной, систематиче-

ской. Проводить подобное обучение необходимо 3–4 раза в год с изменением поставленных задач, не забывая о главной цели – улучшении социально–психологического климата коллектива ООО «СТК–ЛК».

## 2. Организация тимбилдинга

Так же для улучшения коммуникативных аспектов в коллективе предлагается, как эффективный инструмент формирования сильной корпоративной культуры – тимбилдинг (teambuilding) или командообразование.

Любой фирме выгодны сотрудники, способные находить нестандартные решения в стандартных ситуациях, а также готовые делиться своим опытом с коллегами и учитывать достижения и ошибки других. Руководителю, озадаченному вопросом образования и сплочения команды, целесообразно прибегнуть к помощи тимбилдинг–тренеров.

Что же такое тимбилдинг? В это понятие входят и корпоративные праздники, и психологические (игровые) тренинги, моделирующие жизнь коллектива, обучающие его совместной активной деятельности. Тимбилдинг–тренинги направлены на:

- создание атмосферы неформального общения;
- непосредственное построение команды;
- выработку командного духа и умения работать в команде;
- выявление лидеров;
- сплочение команды;
- психологическую разгрузку.

Особое внимание уделю месту проведения подобных тренингов. В любое время года, а весной особенно, лучше проводить тимбилдинг–тренинги на свежем воздухе, вдали от привычной обстановки офисов и бетонных стен. Это имеет определенный смысл.

Во–первых, на природе быстрее происходит психологическая разгрузка. А во–вторых, погружая привычный коллектив в максимально непривычные для него условия, проще выявить неформальных лидеров, а также скрытые кон-

фликти или наоборот взаимосимпатии. Это, в свою очередь, поможет тренерам подобрать те или иные упражнения на сплочение.

В качестве мест проведения могут подойти пансионаты, летние лагеря, лесные поляны, берега рек и т.п. Некоторые компании предпочитают дальние поездки, например, Сочи, Тайланд. Подобный отдых проходит очень активно и динамично. В арсенале консультантов по teambuilding большой набор игровых упражнений.

### 3. Участие в корпоративных спортивных соревнованиях города.

В ходе опроса сотрудников компании было выявлено желание принять участие в спортивных корпоративных турниров по футболу. Естественно желающими являлась мужская часть коллектива.

Опрос показал, сотрудники считают, что спортивные соревнования с компаниями конкурентами должны положительно сказаться на командном духе коллектива, его сплоченности. В беседе с руководством компании было выяснено, что руководство поддерживает инициативу сотрудников и готово финансировать данный вид отдыха.

В нашем городе корпоративные спортивные соревнования набирают популярность. В Красноярске представлено несколько компаний специализирующихся на проведении спортивных соревнований. Средняя стоимость участия в отраслевом турнире по мини-футболу составляет от 20 до 30 тысяч рублей.

Руководству была представлена полная информация о стоимости участия в подобных мероприятиях.

### 4 Оборудование комнаты отдыха

В комнате офисного отдыха предлагается сочетание нескольких зон: обеденной, игровой, зоны релаксации.

При внедрении проекта по совершенствованию социально-психологического климата коллектива был составлен план мероприятий, который укладывается во временной промежуток с июля по декабрь 2015 года, то есть в шесть месяцев, что можно считать достаточно коротким сроком внедрения проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – План мероприятий по внедрению проекта в ООО «СТК-ЛК»

Мероприятие	Месяц
1 Выбор мебели для комнаты отдыха сотрудников офиса. Заказ мебели у поставщика.	Июль
2 Оформление кодекса деловой этики в документ. Обеспечение каждого подразделения компании экземпляром кодекса. Ознакомление сотрудников компании с кодексом посредством электронной почты.	Июль
3 Подготовка к проведению тренингов: – закупка необходимых материалов; – оформление презентации, раздаточного материала; – составление списка участников тренингов, формирование групп.	Июль
4 Обустройство комнаты отдыха, установка мебели. Предоставление возможности использовать комнату отдыха по назначению.	Август
5 Систематизация полученных уведомлений об ознакомлении с кодексом, подшивка в личные дела.	Август
6 Оповещение участников тренингов о составах групп и времени проведения.	Сентябрь
7 Проведение корпоративных тренингов по снижению конфликтности	Сентябрь
8 Организация тимбилдинга (привлечение специалистов по организации корпоративных мероприятий, мини–банкеты при принятии нового сотрудника, проводов на пенсию и пр.)	Октябрь
9 Проведение тренинга	Ноябрь
10 Подведение итогов работы по совершенствованию социально–психологического климата.	Декабрь

Произведем расчет затрат, связанных с внедрением в деятельность предприятия изменений (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Затраты ООО «СТК-ЛК» на мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры, руб

Показатели	Значение
Проведение корпоративных тренингов по снижению конфликтности	47000
Организация тимбилдинга (привлечение специалистов по организации корпоративных мероприятий, мини–банкеты при принятии нового сотрудника, проводов на пенсию и пр.)	75800
Курсы по деловой этики и правилам ведения бизнеса для подразделений компании	21000
Участие в корпоративных спортивных соревнованиях города 2 раза в год	40000
Итого	183800

Расценки взяты средние по городу. На проведение тренингов по снижению конфликтности внутри компании отведено 47000 руб., что включает в себя

оформление раздаточного материала, плакатов, покупку необходимого инвентаря, канцелярских товаров, организацию кофе–пауз. Проведением обучения будет заниматься начальник отдела по работе с персоналом, что входит в его непосредственные должностные обязанности, поэтому в доплате нет необходимости.

При проведении тимбилдинга привлекается специалист по организации корпоративных мероприятий. Затраты составят 75 800 руб.

Расходы на внедрение кодекса деловой этики ограничены суммой в 21000 рублей в год и будут направлены на приобретение канцелярских товаров для оформления брошюр, печать кодекса в расчете на каждое подразделение компании, а также проведение копировально–множительных работ.

Расходы на оборудование комнаты отдыха для сотрудников логистического склада составят 52 500 руб. (таблица 3.5).

Расчет затрат по каждой из позиций был произведен в соответствии со средними ценами на данные товары, выведенными в ходе анализа магазинных расценок и цен в интернет–магазинах.

Таблица 3.5 – Затраты ООО «СТК-ЛК» на оборудование комнаты отдыха

Оборудование	Количество, шт.	Затраты, руб.
Холодильник	1	0 (есть в наличии)
Микроволновая печь	1	0 (есть в наличии)
Электрочайник	1	0 (есть в наличии)
Кофемашина	1	25700
Кухонный гарнитур	2	15000
Обеденный стол	1	3200
Стулья	8	6400
Посуда (сервиз)	3	4000
Журнальный столик	1	2000
Кресла	3	8100
Мини–аквариум	1	3000
Цветы	2	1000
Доставка и услуги рабочих		3500
Всего		71900

Общая сумма затрат за год на внедрение предложенных мероприятий составит 255700 руб. (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Затраты ООО «СТК-ЛК» на реализацию проекта, руб.

Элемент затрат	Затраты, руб.	Удельный вес статьи затрат, %
Проведение корпоративных тренингов по снижению конфликтности	47000	18,38
Организация тимбилдинга (привлечение специалистов по организации корпоративных мероприятий, мини–банкеты при принятии нового сотрудника, проводов на пенсию и пр.)	75800	29,64
Курсы по деловой этики и правилам ведения бизнеса для подразделений компании	21000	8,21
Участие в корпоративных спортивных соревнованиях города 2 раза в год	40000	15,64
Комната отдыха	71900	28,12
Всего	255700	100,00

В компании очень высокий процент текучести кадров, а ведь процедуры увольнения, поиска, подбора и обучения персонала стоят для организации, как потеря времени, так и денежных затрат. Для ООО «СТК–ЛК» эти затраты составляют 20102,50 руб. на увольнение и наем одного сотрудника (таблица 3.7). Таблица 3.7– Затраты на закрытие вакансии одной штатной единицы в ООО «СТК-ЛК», руб.

Элемент затрат	Стоимость допущения	Значение
1. Увольнение		
1.1 Время, потерянное при обсуждении увольнения	1 час непосредственного руководителя (172,50 руб./час) 1 час уволившегося сотрудника (в среднем 86,25 руб./час)	258,75
1.2 Документальное оформление увольнения	3 часа уволившегося сотрудника – подписание обходного листа (в среднем 86,25 руб./час)	388,75
	1 час специалиста отдела по работе с персоналом (130,00 руб./час)	
2. Наем нового сотрудника		
2.1 Подача объявления	Размещение вакансии на сайте	4250
2.2 Собеседования	3 часа руководителя отдела по работе с персоналом (172,50 руб./час)	1035
	3 часа руководителя отдела (172,50 руб./час)	
2.3 Оформление документов при приеме на работу	1 час специалиста отдела по работе с персоналом (130,00 руб./час)	130
3. Адаптация нового работника		
3.1 Обучение на рабочем месте руководителем отдела	3 дня по 8 часов руководителя отдела 172,50 руб./час)	4140
3.2 Работа наставника	Доплата за наставничество 3 часа в день, 30 дней (110 руб./час)	9900
Всего		20102,50

Также одним из важных мероприятий, способствующих повышению интереса к работе – это заметить новую идею или проявленную инициативу сотрудником, которая способствует повышению качеству выполняемых работ и отметить данный факт повышением по службе. При получении новой должности у большинства работников увеличивается самоотдача, результативность работы и стремление выполнить ее на качественном уровне.

Для того, чтобы определить целесообразность внедрения предложений нужно сравнить ожидаемые результаты от внедрения проекта с предполагаемыми затратами.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Эффективность предложенных мероприятий заключается в том, что компания сможет:

- оптимизировать фонд оплаты труда;
- увязать текущую деятельность предприятия и каждого отдельного работника, а именно: сможет более точно определить результаты по достижению стратегических целей предприятия посредством выполнения целей каждого и закрепить этот результат;
- своевременно обнаруживать факторы, влияющие на рост производительности труда и мешающие успешному выполнению поставленных задач, и, следовательно, своевременному принятию решений по их преодолению. Следствием этого является повышение экономической деятельности предприятия;
- более эффективно расходовать средства на социальный пакет;
- повысить лояльность своих работников.

Проверим эти тезисы. При формировании системы, которая максимально учитывает потребности персонала, необходимо использовать подход «win – win» (выиграл – выиграл). Каждый сотрудник получает больше, то есть выиг-



рывает, но и предприятие в целом должно выигрывать (получить больше). Другими словами, должно выполняться соотношение (формула 1):

$$\Sigma Z_{\text{спи}} \leq \text{ДП}, \quad (1)$$

где  $Z_{\text{спи}}$  – суммарные затраты предприятия на повышение удовлетворенности труда работников;

ДП – дополнительная прибыль, которую получает предприятие за счет внедрения мероприятий.

При расчете дополнительной прибыли необходимо учитывать, что благоприятные условия, создаваемые компанией:

1) раскрывают неограниченные способности людей, и вследствие этого, повышается эффективность работы сотрудников;

2) способствуют достижению абсолютной лояльности работников к предприятию. Лояльность работников может сократить издержки, что эквивалентно получению дополнительной прибыли

Главная цель проекта по повышению эффективности управления персоналом ООО «СТК–ЛК» заключается в снижении затрат, связанных с высокой текучестью персонала, которая в 2015 году составила 46,27% и повышением уровня удовлетворенности персонала своим трудом. Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров (формула 2):

$$S_{\text{mk}} = D_{\text{kmk}} \times H \times S_{\text{m}}, \quad (2)$$

где  $S_{\text{mk}}$  – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$D_{\text{kmk}}$  – коэффициент снижения текучести кадров (цель совершенствования социально–психологического климата – снизить текучесть персонала до 5%, то есть снижение должно составить 41,27%, соответственно  $D_{\text{kmk}} = 0,4127$ );

$H$  – численность персонала предприятия, чел.;

$S_m$  – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Исходя из данных таблицы 3.8, проведем расчет экономического эффекта от снижения уровня текучести персонала на 41,27%:

$$S_{mk} = 0,4127 \times 134 \times 20102,50 = 1111704,44 \text{ руб. или } 1111,70 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономический результат за счет снижения текучести кадров на 41,27% составит 1111,70 тыс. руб.; тем самым сумма, сэкономленная организацией при снижении текучести кадров за счет предложенных мероприятий, превышает затраты на реализацию проекта.

Данные таблицы приведены на основе средней заработной платы сотрудников за 2015 год.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий заключается в снижении текучести кадров, повышении эффективности профессиональной деятельности сотрудников, что будет положительно отражаться на функционировании организации.

Социальными эффектами от внедрения предложенного проекта являются: уменьшение конфликтности внутри коллектива, повышение работоспособности и удовлетворенности членов коллектива различными сторонами его жизнедеятельности, а также улучшение качества внутренних межличностных коммуникаций и состояния трудовой дисциплины. В целом совершенствование социально–психологического климата положительно скажется на деятельности всей компании и в дальнейшем позволит ей функционировать более эффективно.

Социальная эффективность проекта проявляется в возможности снижения уровня конфликтности, социально–психологической напряженности за счет проведения тренингов, направленных на взаимодействие и личное знакомство сотрудников, снятие психологического напряжения при общении, а также за счет формирования правил делового поведения.

Организация получает грамотно разработанный кодекс деловой этики, а также программу тренингов для улучшения социально–психологического климата в коллективе, что будет способствовать нормализации атмосферы внутри

коллектива логистического склада и улучшению показателей эффективности деятельности компании.

Если же вернуться к тому факту, что повышение по должности не только повысит интерес к работе, но и самым положительным образом отразится на показателях самого предприятия, то для доказательства этого утверждения была произведена репрезентативная случайная выборка 94 сотрудников, причем часть из них получила повышение по службе, а остальные нет. Время прихода и ухода сотрудников на работу и с работы фиксируется по электронной проходной предприятия. При проведении исследований учитывалось годовое время присутствия на предприятии до, и после повышения по службе. Для специалистов, которые не получили повышения, учитывалось время работы за два календарных года. Считаем, что продуктивность в работе и качество ее выполнения пропорциональны времени нахождения на работе. Результаты исследований показаны в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Взаимосвязь повышения по службе и увеличения продуктивности и качества работы в ООО «СТК-ЛК»

Время нахождения на работе сотрудников	Сотрудники логистического склада, чел		Итого
	получившие должность	не получившие должность	
Увеличилось на 5% и более	8	12	20
Не изменилось или уменьшилось	3	71	74
Итого	11	83	94

По результатам таблицы видно, что  $K_A | > 0,5$ ;  $| K_K | \geq | 0,3 |$ , что доказывает тесноту связи между повышением по службе и увеличением продуктивности и качества работы [6].

Степень связи признаков, вариации которых носят альтернативный характер, определяется коэффициентами ассоциации и контингенции:

$$K_a = \frac{a \times d - b \times c}{a \times d + b \times c} = \frac{8 \times 71 - 12 \times 3}{8 \times 71 + 12 \times 3} = 0,88;$$

$$K_k = \frac{a \times d + b \times c}{\sqrt{(a+b) \times (c+d) \times (a+c) \times (b+d)}};$$

$$K_k = \frac{8 \times 71 + 12 \times 3}{\sqrt{(8+12) \times (3+71) \times (8+3) \times (12+71)}} = 0.52,$$

где  $K_A$  – коэффициент ассоциации;

$K_K$  – коэффициент контингенции.

Таким образом, при внедрении предложенных мероприятий к числу позитивных изменений можно отнести следующие:

- обеспечение работникам надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы);
- благоприятный социально–психологический климат (возможность для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегам).

Все это позволит повысить эффективность управления персоналом ООО «СТК–ЛК».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение дипломного проекта отметим следующее.

Требованиями современного развивающегося бизнеса выступает поиск новых альтернатив, решений, технологий для эффективного использования имеющихся человеческих ресурсов как основы долгосрочных конкурентных преимуществ организации. Следовательно, управление человеческими ресурсами признается одним из ключевых путей обеспечения успешного развития организации, а методическое обеспечение управления человеческими ресурсами является в настоящее время актуальной научной проблемой.

В работе были решены следующие задачи:

- исследовано состояние и перспективы рынка логистических услуг;
- проанализирована система управления персоналом логистического склада ООО«СТК–ЛК»;
- выявлены проблемы в управлении персоналом склада;
- разработаны мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом логистического склада ООО«СТК–ЛК»;
- оценена эффективность предложенных мероприятий.

Анализ системы управления персоналом в ООО «СТК-ЛК» показал, что:

1. Удовлетворенность трудом в коллективе в целом находится на среднем уровне.
2. Наибольшую удовлетворенность у сотрудников вызывают условия труда и взаимоотношения в коллективе. Это в результате дает достаточную стабильность коллектива, стремление сотрудников удержаться на рабочем месте.
3. Было выявлено, что интерес к работе и предпочтение содержания работы заработку находятся на уровне ниже среднего. На работе компании это может сказываться в исключительно формальном выполнении сотрудниками своих должностных обязанностей, отсутствии творческого подхода, и как следствие возможно более низких результатах труда, чем это могло бы быть, если

бы сотрудники с большей активностью реализовывали свой профессиональный потенциал.

4. Анализ особенностей удовлетворенности трудом административно–управленческого персонала показал, что присутствует слишком низкий интерес к работе и материальным вознаграждением сотрудники заинтересованы в большей степени, чем самой работой. Это связано с недостаточным уровнем свободы и самостоятельности действий руководителей, необходимостью соблюдать инструкции и предписания высшего руководства, в то время как, действуя самостоятельно, сотрудники этого уровня могли бы принести компании больше пользы, учитывая особенности конкретной ситуации, которые не известны руководству головной компании.

Для совершенствования существующей системы управления персонала в компании «СТК–ЛК» рекомендуется применение системы оплаты труда, ориентированной на индивидуальный вклад каждого работника.

В результате было разработано Положение о премировании персонала логистического склада, увязывающее премию работника с достигнутыми результатами: объемом переработки, продолжительностью разбраковки, идентификации и формировании товара на склад в реестр, наработкой между отказами логистических систем. Необходимым условием успешного освоения нового Положения о премировании является повышение информированности персонала о текущих и целевых результатах деятельности, что позволяет руководству фокусировать усилия работников на достижении требуемого уровня производительности и надежности оборудования, а работникам – планировать величину премии за текущий месяц, что только положительно в конечном итоге отразится на уровне удовлетворенности персонала.

Помимо этого, очень важное значение для повышения эффективности управления персоналом является повышение лояльности персонала и удовлетворенности своим трудом через совершенствование социально–психологического климата коллектива, для чего был составлен план мероприятий, который включает:

- оборудование комнаты отдыха;
- разработка кодекса деловой этики;
- проведение тренингов для снижения уровня конфликтности.

Общая сумма затрат за год на внедрение предложенных мероприятий составит 255700 руб. Главная цель проекта совершенствования социально–психологического климата в коллективе заключается в снижении затрат, связанных с высокой текучестью персонала, которая в 2015 году составила 46,27% и повышением уровня удовлетворенности персонала своим трудом.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий заключается в снижении текучести кадров, повышении эффективности профессиональной деятельности сотрудников, что будет положительно отражаться на функционировании организации. Так, экономический результат за счет снижения текучести кадров на 41,27% составит 1111,70 тыс. руб.; тем самым сумма, сэкономленная организацией при снижении текучести кадров за счет предложенных мероприятий, превышает затраты на реализацию проекта.

Социальными эффектами от внедрения предложенного проекта являются: уменьшение конфликтности внутри коллектива, повышение работоспособности и удовлетворенности членов коллектива различными сторонами его жизнедеятельности, а также улучшение качества внутренних межличностных коммуникаций и состояния трудовой дисциплины. В целом совершенствование социально–психологического климата положительно скажется на деятельности всей компании и в дальнейшем позволит ей функционировать более эффективно.

Также было рассмотрено, что реализация и развитие индивидуальных способностей работников способствует продуктивности и качеству выполняемых работ.

Таким образом, предлагаемые в работе мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия ООО «СТК–ЛК» являются экономически целесообразными и уместными на данном этапе развития компании.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ТК РФ Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197–ФЗ (действующая редакция от 13.04.2014)
2. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51–ФЗ – Часть 1 (действующая редакция от 14.11.2013), часть 2 от 26.01.1996 № 14–ФЗ (действующая редакция от 14.12.2013).
3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (действующая редакция от 01.01.2014).
4. Конституция Российской Федерации от 35.12.1993 г. с изменениями от 30.12.2008г.;
5. Волгин, Н.А. Новая модель оплаты труда / Н. А. Волгин – М.: Луч, 2012. – 345с.;
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб., 2009. –452 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда. – М., 2012. –168 с
8. Кожемяко А.П. Эра умных продаж. Стратегия и управление. –М.: Синергия, 2013. –256 с.
9. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности/Пер. с англ. –5–е изд. –М.: Альпина Паблишерз, 2010. –374 с.
10. Крапивин, О.М. Комментарий к законодательству об оплате труда. – «Система ГАРАНТ» /О.М. Крапивин, В.И. Власов, 2012 г.– 120с.;
11. Михайловский, А.В. Факторы роста производительности труда в розничной торговле / А.В. Михайловский. – Киев.: Высшая школа, 2011. – 175 с.;
12. Магура М., Курбатова М. Льготы и социальный пакет // Управление персоналом. 2007. № 13–14. С. 311.
13. Мотивация работой в организации. Изд. 2–е. М.: Изд–во ЛКИ, 2007. 224 с.
14. Наумова, Н.В. Учет труда и заработной платы: учебное пособие / Н.В.



- Наумова, Л.А. Жарикова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. –72с.;
15. Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации: Учебное пособие. – М.: «Триада», 2013. – 258 с.
16. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности. Академия им. Г.В. Плеханова /Ю.Г. Одегов. – М.: Инфра–М, 2011. – 158 с.
17. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: практикум. –М.: Издательство «Альфа–Пресс», 2010. –640 с.
18. Орловский, Ю.П. Трудовое право России/ Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова.— М.: Юридическая фирма «КОНТРАКТ», «ИНФРА–М», 2008. — 608с.;
19. Пихало В.Т., Царегородцев Ю.Н., Петрова С.А., Ефремова Ю.Е. Управление персоналом организации: учеб.пособие/под общ. ред. В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцева. М.: ФОРУМ, 2010.
20. Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 138 с.
21. Поляков В., Яновская Ю. 5 шагов к достойной работе. Секретные материалы кадрового агентства. – СПб.: Питер, 2011. – 296 с.
22. Полещук И.И., Зорина Т.Г., Кузнецова Т.В., Кашникова И.В., Лаврентьев П.А. Страны СНГ, Литва, Латвия, Эстония, статьи: Грузия: сравнительный анализ уровня развития логистики // Современные технологии управления, 2014. – №06 (42). – Режим доступа к журн.: <http://sovman.ru>
23. Раицкий, К.А. Экономика предприятия: учеб.для ВУЗов/ К.А. Раицкий – 2–е изд. – М.: Маркетинг, 2011. – 458с.;
24. Рофе, А.И. Экономика и социология труда: учеб.пособие / А.И. Рофе. – М.: Экономика, 2012. – 368 с.;
25. Рыженков, А.Я. Трудовое право России. Курс лекций / А.Я. Рыженков, В.М. Мелихов, С.А. Шаронов. М.: Юрайт–Издат, 2012 г.;
26. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2011.

27. Соловьева, Н.А. Анализ результатов хозяйственно–финансовой деятельности торговых организаций: учеб.пособие / Н.А, Соловьева, Т.А. Цыркунова; Красноярский гос. торг.–эконом. институт. – Красноярск, 2014. – 96с.;
28. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М.: Юнити, 2010. – 214с.
29. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: 2009.
30. Титоренко, Г.А. Информационные технологии управления: учеб.пособие для вузов / Г.А. Титоренко. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 439 с.
31. Фролова Т.А. Экономика предприятий / Т.А. Фролова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009. – 213с.;
32. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2012. — 368с.
33. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева. – М.: Инфра–М, 2010. – 603 с.
34. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4–е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА–М, 2011.
35. Уфимцев В.В., Мезенцев Е.М. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации // Известия ИГЭА. 2012. № 3(83).
36. Фёдорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учебник. М.: КНОРУС, 2011
37. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб пособие для вузов. – М., 2011.
38. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учеб. Практ. Пособие. 6–е изд. Перераб и доп. – М.: Бизнес–Школа, 2007. – С.210.
39. Большакова, И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом / И.А. Большакова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – №12. – С. 113–116.

40. Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации / Е.В. Евплова // Перспективы науки и образования. – 2013. – №2. – С. 104–108.

41. Ефанова, Н.А. Профессиональная мотивация работников АПК к управленческой деятельности / Н.А. Ефанова // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. – 2010. – № 13. – Т.14. – С. 72–76.

42. Иванов Д. Тенденции развития логистики в Германии: практика, наука, образование / Д. Иванов // Анализ рынков. – 2012 – № 4 – С. 32–34.

43. Каграманова, Т.И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом Т.И. Каграманова // Мир науки, культуры, образования. – 2014. – № 3 (46). – С. 382–384.

44. Куренков П.В., Мартынчук В.А., Котов А.С. Классификация и взаимодействие различных типов потоков в логистических системах складирования //Логистика и управление цепями поставок. 2009г. , №4. С. 6–38

45. Лобызенкова, В.А. Трудовая мотивация как элемент управления персоналом / В.А. Лобызенкова // Экономика, социология и право. – 2014. – №2. – С. 108–113.

46. Мадых, А.А. Факторы мотивации персонала в реализации функций управления предприятием / А.А. Мадых// Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2013. – №5. – С. 141–151.

47. Муравьев, Ю.Л. Возможности и ограничения использования классических теорий мотивации в практике управления предприятием / Ю.Л. Муравьев // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 1. – С. 89–92.

48. Нефагина, К.А. Понятие и сущность стимулирования в трудовом праве / К.А. Нефагина // Вестник Омского университета. Серия «Право». – 2008. – № 2. – С. 83–86.

49. Пьянкова К.В., Илюшин А.Н. Выбор оптимального решения в переговорах по вступлению России в ВТО// Достижения науки и техники АПК.

2006г., №5. с. 45–46

50. Разумовский В. М., Солодкий А. И. Транспортно–логистические системы и региональное развитие// Логистика. 2010 г. , № 4. с. 23–28

51. Сухотина К.А. Система управления персоналом в контексте организации: взаимосвязи и взаимовлияния. // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 4. – С. 2–7.

52. Тибилова Т.М., Кузьмин В.А. Система управления персоналом: ее специфика в зависимости от размера и степени развития организации. // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – № 2. – С. 100–107.

53. Успенская, Е.А. Стратегия эффективной мотивации / Е.А. Успенская // Журнал «Справочник по управлению персоналом». – 2008. – №3. – С. 29.

54. Устенко, А.А. Мотивация как система развития и повышения эффективности труда / А.А. Устенко // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2013. – №5. – С. 64–67.

55. Хусенский И.А. Мотивация продавцов в условиях кризиса. // Управление продажами. – 2011. – № 2. – С. 116–123.

56. Шамрай, С.Ю. Мотивация и стимулирование персонала к повышению эффективности функционирования предприятия / С.Ю. Шамрай // Теория и практика общественного развития. – 2011. – №4. – С. 316–318.

57. Шарыгина А.Б. Построение системы управления персоналом. // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 4. – С. 322–336.

58. Ярных В.И. Инструменты удержания сотрудников в организации. // Управление развитием персонала. – 2011. – № 2. – С. 126–134.

59. Богатырёва, М.Р. Материальная и нематериальная мотивация персонала / Д.Р. Закирова, Ф.Ф. Абдрахманов, М.Р. Богатырева // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2013. – №57–1. – С. 046–047.

60. Гатауллина, А.А. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии / А.А. Гатауллина // Молодой ученый. – 2014. – №2. – С. 427–430.

61. Дятленко С.А., Развитие транспортно–логистического рынка в условиях внешних вызовов // Вклад аграрной науки в развитие земледелия Юга Российской Федерации. Инновационное развитие АПК: Материалы Межд. научно–практической конференции (Волгоград, 16–19 июль 2015 г.). – Волгоград: ООО «СФЕРА», – 2015. – С. 488.

62. Артюх, В. Ротация кадров / В. Артюх. – 2012. – Электронный ресурс: <http://fb.ru/article/44982/rotatsiya-kadrov>.

63. Исаев, А.П. Методы оценки результатов работы и мотивация персонала / А.П. Исаев. – 2009. – Электронный ресурс: [hrm.ru/metody-ocenki-rezultatov-raboty-i-motivaciya-personala](http://hrm.ru/metody-ocenki-rezultatov-raboty-i-motivaciya-personala).

64. Козаченко, А.В. Зарубежный опыт мотивации труда / А.В. Козаченко. – 2010. – Электронный ресурс: [www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj-opyt-motivacii-truda](http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj-opyt-motivacii-truda).

65. Лейни, Ю.Г. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях / Ю.Г. Лейни. – 2011. – Электронный ресурс: [hrm.ru/metody-i-instrumenty-ocenki-motivacii-v-organizacijakh](http://hrm.ru/metody-i-instrumenty-ocenki-motivacii-v-organizacijakh).

66. Гончарова, С.Г. Как разработать и внедрить систему материального стимулирования / О.И. Горбенко, С.Г. Гончарова // Национальный союз кадровиков. – 2004. – Электронный ресурс: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=2343>.

67. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьеры. – // Проект «HR–Life.ru». – 2011. – Электронный ресурс: <http://www.hr-life.ru/article/rotatsiya-kadrov-kak-element-sistemy-upravleniya-delovoi-karery>.

68. Разработка системы мотивации: повышение эффективности бизнеса // «ИНТАЛЕВ» сегодня. – 2016. – Электронный ресурс: [www.intalev.ru/aggregator/personal/id\\_54316](http://www.intalev.ru/aggregator/personal/id_54316).

69. Оценка персонала // Психология и бизнес консалтинг групп. – 2016. – Электронный ресурс: [www.psychology.ru/library/3246](http://www.psychology.ru/library/3246).

70. Электронный ресурс: [www.bibliotekar.ru/biznes-33/19](http://www.bibliotekar.ru/biznes-33/19).

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 15 г.

Организация	ООО «СТК-ЛК»	Форма по ОКУД	710001		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Вид экономической деятельности	Хранение и складирование грузов	21888751 по ОКПО	21888751		
Организационно-правовая форма/форма собственности		ИНН	2466118361		
Общество с ограниченной ответственностью		по ОКВЭД	52.11.2		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	12247	16	
Местонахождение (адрес)	660118, г. Красноярск, ул. Северное Шоссе, 17, тел.: 226-61-40.				
	384 (385)				

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На <u>31 декабря</u> 20 <u>15</u> г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 <u>14</u> г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 <u>13</u> г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	2839	706	—
	Результаты исследований и разработок	—	—	—
	Основные средства	11925	38546	—
	Доходные вложения в материальные ценности	—	—	—
	Финансовые вложения	—	—	—
	Отложенные налоговые активы	—	—	—
	Прочие внеоборотные активы	6288	6550	—
	Итого по разделу I	128377	45802	—
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	436293	359953	—
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1071	1378	—
	Дебиторская задолженность	99241	143564	—
	Финансовые вложения	754262	496463	—
	Денежные средства	96799	141116	—
	Прочие оборотные активы	104587	155	—
	Итого по разделу II	1492253	1142629	—
	<b>БАЛАНС</b>	1620630	1188431	—

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	31 де- На <u>каб</u> ря 20 <u>15</u> г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 <u>14</u> г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 <u>13</u> г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( — ) <sup>7</sup>	( — )	( — )
	Переоценка внеоборотных активов	—	—	—
	Добавочный капитал (без переоценки)	9	—	—
	Резервный капитал	—	—	—
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(37086)	(23914)	(24843)
	Итого по разделу III	(37076)	(23904)	(24843)
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	87499	94743	86414
	Отложенные налоговые обязательства	147	193	153
	Резервы под условные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	87646	94935	86567
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	—	2378	—
	Кредиторская задолженность	28356	30163	24374
	Доходы будущих периодов	—	—	—
	Резервы предстоящих расходов	—	—	—
	Оценочные обязательства	3978	—	—
	Прочие обязательства	—	—	—
	Итого по разделу V	32334	32541	24374
	<b>БАЛАНС</b>	82904	103573	86108

Руководитель

Шамбир

Шамбир П.П

Главный  
бухгалтер

Марченко О.В

(подпись)

(расшифровка подписи)

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ 20 ” января 20 16 г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## Отчет о финансовых результатах

за 31 декабря 20 14 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация ООО «СТК-ЛК» по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН

Вид экономической по

деятельности	<u>Складирование и хранение грузов</u>	ОКВЭД
--------------	--	-------

Организационно–правовая форма/форма собственности

Общество с ограниченной ответственностью / частная по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2014
21888751		
2466118361		
52.11.2		
384 (385)		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За 31 декабря 20 15 г. <sup>3</sup>	За 31 декабря 20 14 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	236441	230692
	Себестоимость продаж	( 128565 )	( 156606 )
	Валовая прибыль (убыток)	107876	74086
	Коммерческие расходы	( 49325 )	( 45304 )
	Управленческие расходы	( 52084 )	( 33659 )
	Прибыль (убыток) от продаж	6467	(4877)
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	236	1179
	Проценты к уплате	( 9133 )	( 10550 )
	Прочие доходы	1358	10305
	Прочие расходы	( 1789 )	( 12210 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	( 2861 )	( 16153 )
	Текущий налог на прибыль	( 0 )	( 0 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	(198)	(252)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	(85)	46
	Изменение отложенных налоговых активов	459	2933
	Прочее	—	—
	Чистая прибыль (убыток)	(2487)	(13174)





## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Выдержка из положения о премировании

«Положение о порядке выплаты премии за результаты труда из фонда оплаты труда ООО «СТК–ЛК»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ООО «СТК–ЛК»

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 год

### ПОЛОЖЕНИЕ О ПОРЯДКЕ ВЫПЛАТЫ ПРЕМИИ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА ИЗ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА

#### **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.**

1. Настоящее Положение вводится в действие с 1 июня 2016 года и определяет условия и порядок выплаты премий за результаты труда из фонда оплаты труда (далее по тексту – «премии») работникам ООО «СТК–ЛК».

2. Выплата премий работникам ООО «СТК–ЛК» производится в целях обеспечения материальной заинтересованности работников в повышении качества своего труда, своевременном и добросовестном исполнении своих должностных обязанностей, повышении ответственности за порученный участок работы, а также за сложность, напряженность и специальный режим работы по занимаемой должности, выполнение особо важных заданий и высокие достижения в труде.

Премии являются формой материального стимулирования эффективного и добросовестного труда, а также конкретного вклада работника в успешное выполнение задач, стоящих перед фирмой.

3. Право на получение премий имеют все работники по утвержденному штатному расписанию, в том числе принятые на работу на условиях совместительства.

4. Размер премий, выплачиваемых конкретному работнику, определяется по результатам его деятельности, верхним пределом не ограничивается.

5. Основанием для выплаты премий является приказ Генерального директора ООО «СТК–ЛК» с указанием выплат персонально каждому работнику.

6. Генеральный директор фирмы вправе определять размер премий и персональный состав премируемых.

7. Премии не выплачиваются:

- 1) работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком;
- 2) работникам, находящимся в оплачиваемом отпуске.

8. Премии выплачиваются одновременно с выплатой заработной платы за истекший период, а уволенным с работы – одновременно с окончательным расчетом, и включаются в средний заработок для оплаты ежегодных отпусков и в других целях, предусмотренных законодательством.

Работникам, проработавшим неполный расчетный период, премии выплачиваются пропорционально проработанному времени.

9. В случае смерти работника сумма премий (если они не были выплачены непосредственно работнику) выплачивается проживавшим совместно с ним членам семьи, а также лицам, находившимся вследствие нетрудоспособности на иждивении умершего.

10. Расходы на выплату премий производятся за счет средств фонда оплаты труда и облагаются страховыми взносами.

## **II. ПОРЯДОК ВЫПЛАТЫ ПРЕМИИ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА ИЗ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА**

11. Премии за результаты труда из фонда оплаты труда (далее по тексту – «премии») выплачиваются работникам фирмы на основании Приказа Генерального директора ООО «СТК–ЛК».

12. Премия устанавливается в размере до двух окладов работникам с повременной оплатой труда и в размере до 10% от стоимости договора (без НДС) для работников со сдельной оплатой труда.

13. Основными показателями премирования являются:

- 1) результаты работы фирмы;
- 2) выполнение работы повышенной сложности и ответственности
- 3) успешное и добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей;
- 4) разумная инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- 5) высокие показатели в труде;
- 6) своевременное и качественное выполнение особо важных заданий руководства фирмы.

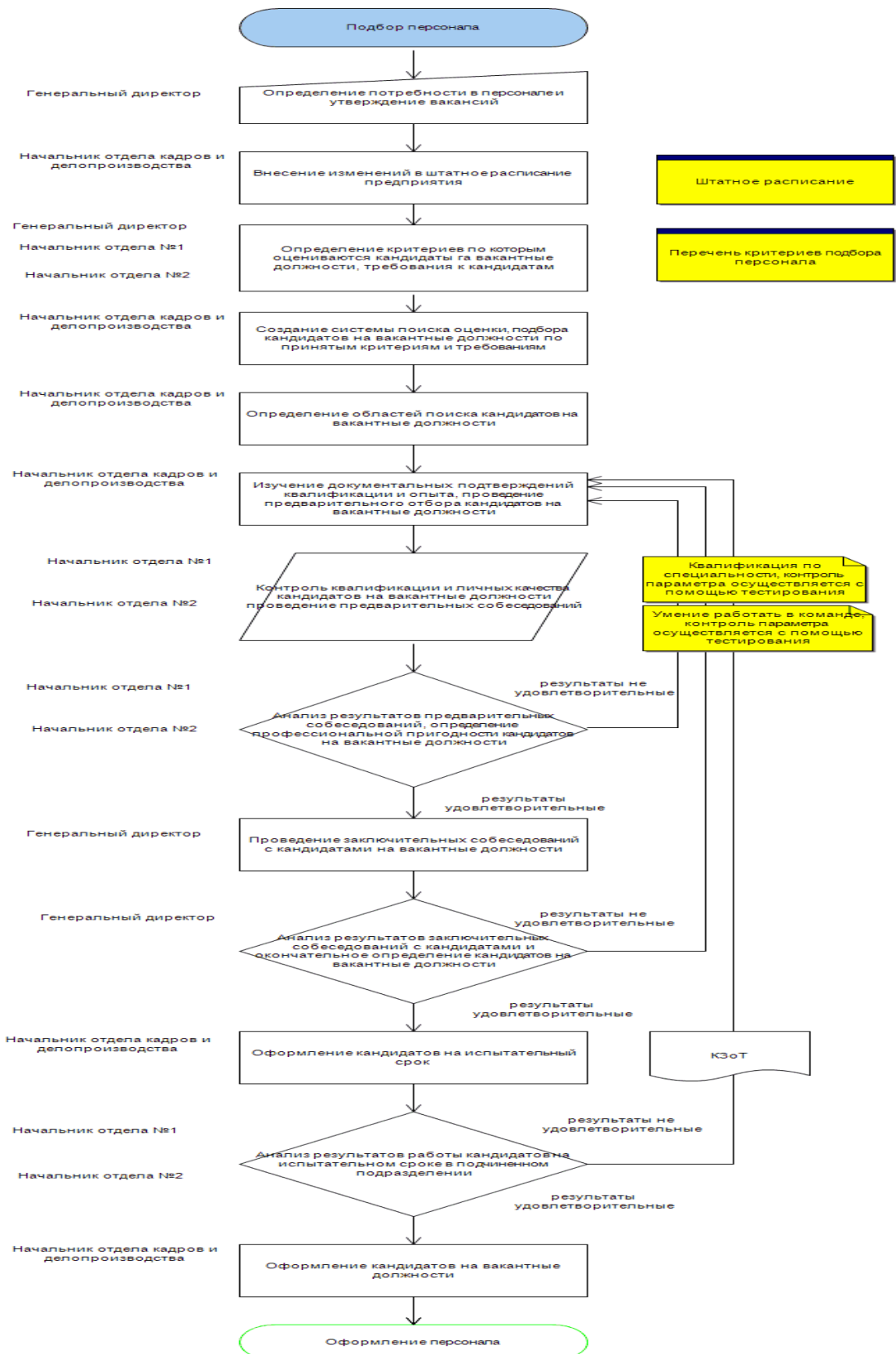
## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Оперативный план работы с персоналом в ООО «СТК–ЛК»

Операции	Действия по операциям	Период осуществления
найм, учёт персонала	организация процедуры найма персонала	В течение года
	профессиональная ориентация и рациональное использование персонала	По мере поступления нового персонала
	учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала	В течение года
планирование персонала	разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом	3 месяца
	анализ кадрового потенциала и рынка труда	Не менее 1 раза/полгода
	планирование и прогнозирование потребности в персонале	Ежеквартально
	связь с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами	Не менее раза в пол/года
мотивация персонала	программа управления мотивацией трудового поведения	1 год
информационное обеспечение управления персоналом	информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом (составление баз данных, таблиц, графиков динамики; составление опросных листов и листов «пожеланий» работников организации)	1 год, но не реже 1 раза в квартал
	обеспечение персонала научно–технической информацией	В течение 1 года
развитие персонала	обучение, переподготовка и повышение квалификации	Раз в полгода
	реализация деловой карьеры и служебно–профессионального продвижения	1 год
	организация общественного питания и места отдыха	2 месяца
	минимизация стрессов при проведении изменений	В течение года
общее руководство персоналом (установление суборганизации и суперорганизации)	проектирование оргструктуры управления; построение новой оргструктуры	1 год
	формализация принципов взаимоотношений и должностных обязанностей сотрудников руководства	2 месяца
	составление должностных инструкций руководящих работников	2 месяца
	нормирование и тарификация трудового процесса	1 год
	разработка форм морального поощрения персонала	1 год
	организация нормативно–методического обеспечения системы управления персоналом	1 год
	разработка систем оплаты труда; надбавки к заработной плате и премии	Пол/года
	разработка штатных расписаний и схемы рабочей недели	По времени поступления новых заказов
	согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом	В течение года

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Процесс, описывающий процедуру подбора персонала на вакантные должности



Дипломна работа выполнена мною самостоятельно под руководством руководителя. На все использованные в работе материалы из неопубликованных и опубликованных документальных и аналитических источников даны ссылки.

Савина Л.Н.

---

(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.